

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION

**Dans quelle mesure le crédit-temps "fin de carrière" peut-il constituer une solution au vieillissement de la population, au vu des conditions de travail actuelles ?**

Tancré, Lauranne

*Award date:*  
2012

*Awarding institution:*  
Université de Namur

[Link to publication](#)

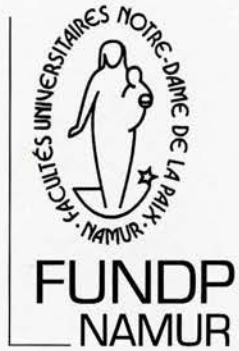
#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,  
SOCIALES ET DE GESTION**

Tél.: +32(0)81-72 41 11 - Fax: +32(0)81-72 48 40  
Rempart de la Vierge, 8  
B-5000 NAMUR



UNIVERSITÉ  
DE NAMUR

Bibliothèque  
universitaire  
Moretus Plantin





"Dans quelle mesure le crédit-temps "fin de carrière" peut-il constituer une solution au vieillissement de la population, au vu des conditions de travail actuelles?"

Lauranne TANCÉ

Directeur: Prof. Nathalie BURNAY

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en Sciences de gestion,  
à finalité spécialisée

**ANNEE ACADEMIQUE 2011-2012**



NCIS 20241783

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à Madame Nathalie Burnay, directrice de ce mémoire, pour ses précieux conseils, son suivi et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce travail.

Je souhaite également remercier Monsieur Frédéric Moonens qui, en tant que maître de stage, m'a fourni les outils, informations et critiques adéquats pour l'aboutissement de ce travail.

Enfin, merci à tous mes proches et à Guillaume pour leur soutien et leur patience qui ont contribué à la réussite de cette année universitaire.

## **Table des matières**

Introduction .....	6
Chapitre 1 : Description de Solvay .....	7
1.1. Introduction .....	7
1.2. Description du groupe Solvay .....	7
1.2.1. Naissance du groupe.....	7
1.2.2. Situation géographique.....	7
1.2.3. Domaines d'activité.....	8
1.2.4. Situation démographique de Solvay en Belgique .....	9
1.3. Description de l'entreprise Solvay à Bruxelles .....	10
1.3.1. Structure organisationnelle de Solvay à Bruxelles.....	10
1.3.2. Situation démographique : le vieillissement de la population.....	11
1.3.3. Projection de la pyramide des âges sur le site de Bruxelles .....	13
1.4. Conclusion.....	15
Chapitre 2 : Le vieillissement de la population .....	16
2.1. Introduction .....	16
2.2. Situation démographique de l'Europe et de la Belgique .....	16
2.2.1. La baisse de la fécondité en dessous du seuil de renouvellement des générations	17
2.2.2. La baisse de la mortalité et l'allongement de l'espérance de vie .....	19
2.2.3. La migration internationale .....	20
2.2.4. Vieillissement de la génération des baby-boomers .....	20
2.2.5. Vieillissement de la population totale .....	21
2.2.6. Vieillissement de la population active .....	22
2.3. Conclusion.....	24
Chapitre 3 : Impact du vieillissement de la population sur les entreprises et les travailleurs..	25
3.1. Introduction .....	25
3.2. Impact du vieillissement de la population sur les entreprises et les seniors âgés entre cinquante et soixante-quatre ans .....	26
3.3. Le crédit-temps « fin de carrière » comme solution.....	26
3.3.1. Une solution : le crédit-temps « fin de carrière » .....	27
3.4. Conclusion.....	29

Chapitre 4 : Le crédit-temps « fin de carrière » .....	30
4.1. Introduction .....	30
4.2. A l'origine du crédit-temps, l'interruption de carrière .....	30
4.3. Le crédit-temps.....	31
4.3.1. Le crédit-temps complet ou à mi-temps .....	32
4.3.2. Le crédit-temps par réduction des prestations de 1/5ème .....	32
4.3.3. Le crédit-temps « fin de carrière » .....	32
4.3.4. Le crédit-temps « temps de crise » .....	33
4.4. L'octroi des allocations de crédit-temps .....	33
4.4.1. Les conditions d'octroi.....	33
4.4.2. Montant des allocations .....	34
4.5. Les conditions liées crédit-temps .....	35
4.5.1. Introduction d'un avertissement écrit.....	35
4.5.2. Les restrictions .....	36
4.5.3. Le droit de report et de retrait de l'employeur .....	37
4.5.4. Obligations incombant à l'employeur .....	38
4.5.5. Obligations incombant au travailleur en crédit-temps .....	38
4.6. Approche chiffrée du crédit-temps « fin de carrière » .....	39
4.7. Conclusion.....	41
 Chapitre 5 : Etude de cas : le crédit-temps à Solvay Bruxelles.....	42
5.1. Introduction .....	42
5.2. Méthodologie .....	43
5.3. Analyse des réponses .....	44
5.3.1. Meilleure conciliation de la vie privée (familiale, associative, culturelle, ...) avec la vie professionnelle.....	44
5.3.2. Nécessité d'une meilleure organisation.....	45
5.3.3. Désengorgement du weekend.....	45
5.3.4. Lever le pied et tenir la longueur .....	46
5.3.5. Problèmes de santé, de fatigue et/ou de stress .....	46
5.3.6. Possibilité financière .....	46
5.3.7. Conclusion intermédiaire .....	47
5.4. « Mon vécu au sein de l'entreprise Solvay » .....	47
5.5. Conclusion.....	49
 Chapitre 6: La dimension « temps » dans la valeur du travail .....	50
6.1. Introduction .....	50



6.2. L'évolution du travail à travers le temps : du premier mode de subsistance à aujourd'hui .....	51
6.2.1. Conclusion intermédiaire .....	54
6.3. Le rapport entre l'homme, le travail et le temps .....	55
6.3.1. La place du travail dans la vie selon la variable « temps » .....	55
6.3.2. La valeur du travail .....	56
6.3.3. La diminution du temps de travail.....	58
6.4. Le temps de non-travail .....	59
6.5. Les cadres et leur temps de travail .....	61
6.6. Conclusion.....	63
 Chapitre 7: Les conditions de travail actuelles et leur impact sur la santé des travailleurs .....	64
7.1. Introduction .....	65
7.2. Les conditions de travail .....	65
7.2.1. Introduction .....	65
7.2.2. Différents types de contraintes .....	66
7.2.3. Analyse des contraintes sur trois plans .....	66
7.2.4. Les conditions de travail actuelles.....	68
7.2.5. La différence de conditions de travail entre les hommes et les femmes .....	68
7.2.6. La différence de conditions de travail entre catégories de travailleurs .....	69
7.2.7. Conclusion intermédiaire .....	70
7.3. Impact des conditions de travail sur la santé des travailleurs .....	70
7.3.1. Introduction .....	70
7.3.2. Impacts sur la santé .....	70
7.3.3. Conclusion intermédiaire .....	72
7.4. L'amélioration des conditions de travail .....	73
7.4.1. Introduction .....	73
7.4.2. Reconnaissance au travail .....	73
7.4.3. Autonomie décisionnelle et accomplissement au travail .....	74
7.4.4. Le soutien social au travail.....	74
7.4.5. Faire face au stress .....	75
7.4.6. Le cas des personnes en fin de carrière .....	75
7.4.7. Le crédit-temps « fin de carrière » .....	76
7.4.8. Conclusion intermédiaire .....	77
7.5. Conclusion.....	78
 Conclusion.....	79

Bibliographie .....	81
Littérature .....	81
Articles .....	82
Sites internet.....	83
 Annexes .....	 85
Annexe 1 : Taux de mortalité (en pour mille) des hommes et des femmes, Belgique (1932 – 2007).....	85
Annexe 2 : Evolution de l'espérance de vie à la naissance, en années –Belgique et régions (1997 – 2010) .....	86



## Introduction

« Le crédit-temps « fin de carrière » est un droit à la diminution des prestations de travail sous forme d'une diminution de carrière à mi-temps ou à concurrence d'un jour par semaine. L'exercice de ce droit ne nécessite aucune justification. Le travailleur doit être âgé de cinquante ans au moment de la prise en cours du droit et une allocation d'interruption est octroyée par l'Office national de l'emploi à partir de cinquante-cinq ans. » (MICHAUX, 2010 pp. 300 - 301)

Cette mesure a de plus en plus de succès auprès des travailleurs, communément appelés travailleurs âgés ou seniors. Cela nous amène à nous interroger sur les raisons qui les poussent à opter pour cette formule. Ce mémoire s'intéresse à l'utilité du crédit-temps dans la nécessité de faire face à un phénomène démographique important : le vieillissement de la population. De plus, il discerne deux dimensions qui permettent d'éclaircir le besoin du crédit-temps chez certaines personnes : le « temps » et les « conditions de travail ». Afin d'allier l'analyse théorique à la réalité de la situation, une étude de cas est effectuée dans l'entreprise Solvay, située à Neder-over-Heembeek en région bruxelloise.

La structure de ce mémoire est constituée de sept chapitres. Le premier est une description de l'entreprise Solvay. La question du vieillissement de la population est abordée dans le deuxième chapitre et nous analysons dans le troisième en quoi le crédit-temps est une solution aux problématiques engendrées par la structure démographique actuelle. Le quatrième chapitre établit une perspective légale et chiffrée du crédit-temps en Belgique. Le cinquième introduit l'étude de cas réalisée dans l'entreprise Solvay. Les raisons qui ont poussé les travailleurs à opter pour un crédit-temps « fin de carrière » sont établies et cela constitue une base à l'étude. Les témoignages éclairent les données théoriques de ce mémoire. Le sixième chapitre est consacré à la dimension « temps ». Un lien est établi entre l'homme, le travail et le temps ; nous voyons en quoi le crédit-temps est une résultante de ce lien. Nous nous interrogeons enfin sur l'impact des conditions de travail sur la santé mentale et physique du travailleur, et ce au travers du concept de la psychodynamique du travail.

A la lumière des chapitres précédents, une conclusion est établie et répond à la question principale de ce mémoire:

**« Dans quelle mesure le crédit-temps « fin de carrière » peut-il constituer une solution au vieillissement de la population, au vu des conditions de travail actuelles ? »**

## **Chapitre 1 : Description de Solvay**

### **Résumé du chapitre 1:**

L'étude de cas réalisée dans le cadre de ce mémoire s'est déroulée au sein de l'entreprise Solvay, située en région bruxelloise. Cette entreprise est le quartier général du groupe Solvay, qui s'étend dans quatre régions (l'Europe, l'Asie-Pacifique, l'Amérique du Sud et l'Amérique du Nord), et qui est présent dans trois secteurs : la chimie, le plastique et Rhodia.

La projection de la pyramide des âges de Solvay Bruxelles montre que les années à venir seront caractérisées par le phénomène démographique qui fait l'objet de ce mémoire : le vieillissement de la population. En effet, si rien n'est entrepris dans les années à venir pour remédier à cela, la proportion de travailleurs de plus de cinquante-cinq ans devrait atteindre 47% de la totalité de l'effectif de Bruxelles en 2021.

### **1.1. INTRODUCTION**

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est utile de connaître l'entreprise au sein de laquelle se sont déroulés les différents entretiens utiles à l'étude de cas. Ce chapitre décrit l'évolution du groupe Solvay, à partir de la naissance de la première usine en Belgique jusqu'à son expansion internationale. La situation démographique est également abordée étant donné qu'il s'agit d'une part importante de la réflexion de ce mémoire.

### **1.2. DESCRIPTION DU GROUPE SOLVAY**

#### **1.2.1. Naissance du groupe**

Le groupe Solvay a été fondé en 1861, après la découverte par Ernest Solvay d'un procédé révolutionnaire qui permettait la fabrication industrielle du carbonate de sodium ( $\text{Na}_2\text{CO}_3$ ) trop rare à l'état naturel. Cet élément chimique entre dans la composition de nombreuses applications industrielles telles que la fabrication du verre, la métallurgie et la détergence.

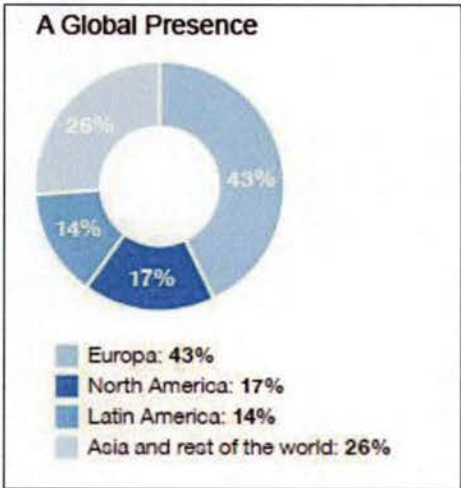
#### **1.2.2. Situation géographique**

La première usine de production Solvay a vu le jour en Belgique à Couillet, en 1865. Par après, la société s'est tournée progressivement vers une expansion internationale. De 1870 à 1880, plusieurs usines de production ont été construites en Belgique, en France, en



Angleterre, en Allemagne, en Russie et aux Etats-Unis. Aujourd'hui, le groupe s'étend dans quatre régions : en Europe, en Asie-Pacifique, en Amérique du Sud et en Amérique du Nord ; et dans plus de cinquante pays. En Europe, la société est présente en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en Bulgarie, en Espagne, en France, en Italie et au Portugal. Nous observons sur la figure suivante que quasiment la moitié du chiffre d'affaires du groupe est réalisée en Europe, l'Amérique du Nord et l'Amérique latine se partagent respectivement 17% et 14% du chiffre d'affaires, les 26% restants étant répartis en Asie et dans le reste du monde.

Figure 1.1. Répartition géographique de Solvay dans les quatre régions, sur base du chiffre d'affaires



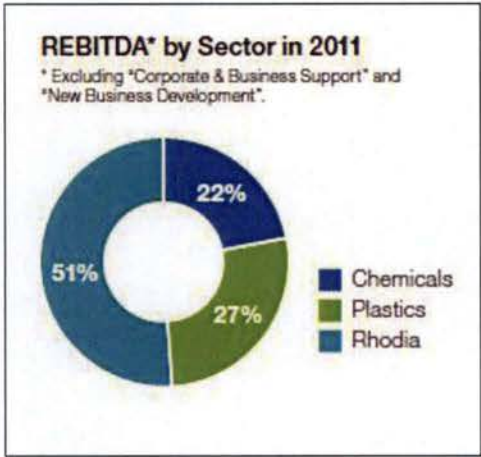
Source : <http://www.solvay.com/EN/About/groupprofile/Keyfigures.aspx>

1.2.3. Domaines d'activité

C'est grâce au secteur chimique que Solvay s'est fait connaître. En effet, en 1900, près de 90% de la production mondiale de soude était aux mains de Solvay. En 1949, l'entreprise s'est lancée dans un deuxième secteur : le plastique. Ce moyen de diversification leur a ouvert les portes d'un marché nouveau et très rentable. La société était également présente dans le secteur pharmaceutique mais a revendu, en 2009, cette branche d'activité pour une valeur de 5, 2 milliards d'euros au laboratoire américain Abbott. En 2011, grâce aux fonds dégagés lors de la vente des activités pharmaceutiques, Solvay a acquis 100% des parts du groupe chimique français Rhodia. Avec la reprise de la dette et des pensions, la valeur totale de l'acquisition s'élevait à 6, 6 milliards d'euros.

A présent Solvay est présent dans trois secteurs : la chimie, le plastique et Rhodia. L'entreprise est devenue le plus grand groupe chimique de France, le leader mondial de la chimie spécialisée et a pour ambition de devenir un leader mondial de la chimie.

Figure 1.2. REBITDA<sup>1</sup> du Groupe Solvay par secteur en 2011



Source : <http://www.solvay.com/EN/About/groupprofile/Keyfigures.aspx>

La figure ci-dessus montre la proportion du REBITDA par secteur. Rhodia représente la moitié des gains du groupe, les secteurs plastique et chimique se partagent le reste à parts quasiment équivalentes.

#### 1.2.4. Situation démographique de Solvay en Belgique

En septembre 2011, Solvay employait 1909 travailleurs au total en Belgique. Parmi ceux-ci, 851 cadres, 969 employés et 89 ouvriers. Ces travailleurs sont répartis sur plusieurs sites : Anvers, Jemeppe-sur-Sambre, Walcourt, Bruxelles et Oudenaarde.

Figure 1.3. Nombre de travailleurs dans chaque implantation de Solvay en Belgique

	Cadres	Employés	Ouvriers	Total
Bruxelles	754	400	0	1154
Anvers	20	88	43	151
Walcourt	2	9	20	31
Oudenaarde	8	13	26	47
Jemeppe	67	459	0	526

Source: données fournies par Solvay

<sup>1</sup> Le REBITDA se calcule de la même manière que l'EBITDA (Earnings Before Interests, Tax and Depreciation) mais il déduit les éléments non-récurrents (gains ou pertes) et est dès lors plus pertinent pour étudier l'activité même de l'entreprise.



### **1.3. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE SOLVAY À BRUXELLES**

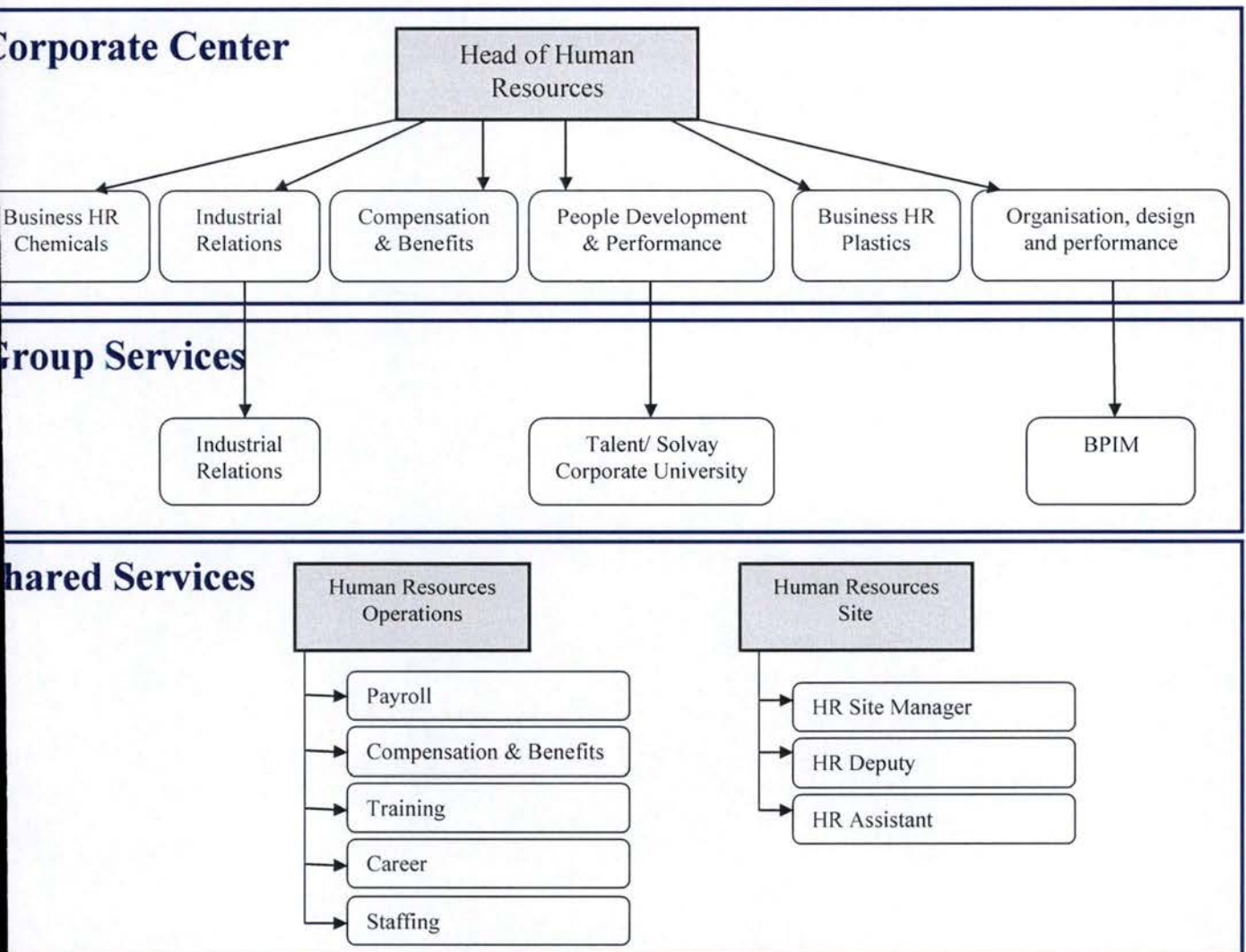
L'étude de cas réalisée dans le cadre de ce mémoire a été effectuée uniquement sur le site de Bruxelles de Solvay. Cette section constitue une étude approfondie de la structure organisationnelle et démographique de celui-ci.

#### **1.3.1. Structure organisationnelle de Solvay à Bruxelles**

Le Solvay Campus (Neder-over-Heembeek) héberge le quartier général du groupe et les entités décisionnelles. Solvay est dirigé par le Comité Exécutif (Comex), à qui le Conseil d'Administration délègue des pouvoirs. Le Comité Exécutif est assisté dans ses fonctions de direction par un « Corporate Center ». Celui-ci intègre la direction des secteurs ainsi qu'un nombre restreint de fonctions qui se consacrent à l'élaboration de directives et politiques pour le groupe, ainsi qu'à la supervision de leur déploiement.

La figure 1.4 indique de quelle manière sont organisées les ressources humaines du site. La direction générale des ressources humaines se trouve au sein du Corporate Center et est composée de différentes entités. Parmi celles-ci, les entités « Industrial Relations », « People Development & Performance » et « Organisation, design and performance » s'appuient sur des départements destinés à fournir des services non-standardisés aux clients internes. Sont concernés les relations industrielles, la Solvay Corporate University qui organise des séminaires et des actions d'apprentissage au sein de l'entreprise, et les BPIM (Business Performance Improvement Managers) qui consistent à aider les managers à améliorer les performances de leurs unités. Enfin, les « Shared Services » sont des services hautement standardisés, à coût limité et à niveau de qualité défini. On y retrouve les « Human Resources Operations » et les « Human Resources Site ». La première unité, appelée HRO en interne, concerne ce qui a trait à la gestion de la base de données, à la paie, aux formations ou encore au recrutement. Quant au service HR Site, il regroupe le manager des ressources humaines du site, un adjoint et un assistant. Cette équipe a pour mission de gérer les ressources humaines du site au quotidien et s'appuie sur les services fournis par HRO.

Figure 1.4. Les ressources humaines au sein de Solvay Bruxelles



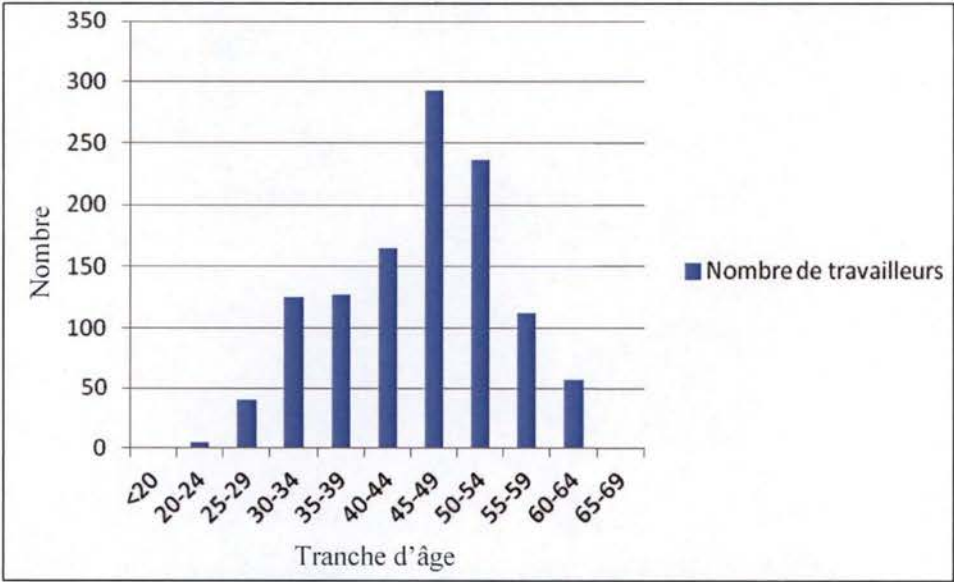
Source : données fournies par Solvay

### 1.3.2. Situation démographique : le vieillissement de la population

En septembre 2011, 1154 travailleurs étaient employés à Bruxelles. Parmi ceux-ci, 754 cadres et 400 employés. Les pyramides des âges qui suivent montrent que les années à venir seront caractérisées par un facteur démographique important : le vieillissement de la population. La première figure représente le pourcentage d'employés et de cadres par tranche d'âge à Bruxelles, tandis que la seconde montre uniquement la pyramide des âges des cadres. La troisième figure compare la pyramide des âges de Solvay avec celle de Rhodia, groupe qui a été racheté par Solvay en 2011.



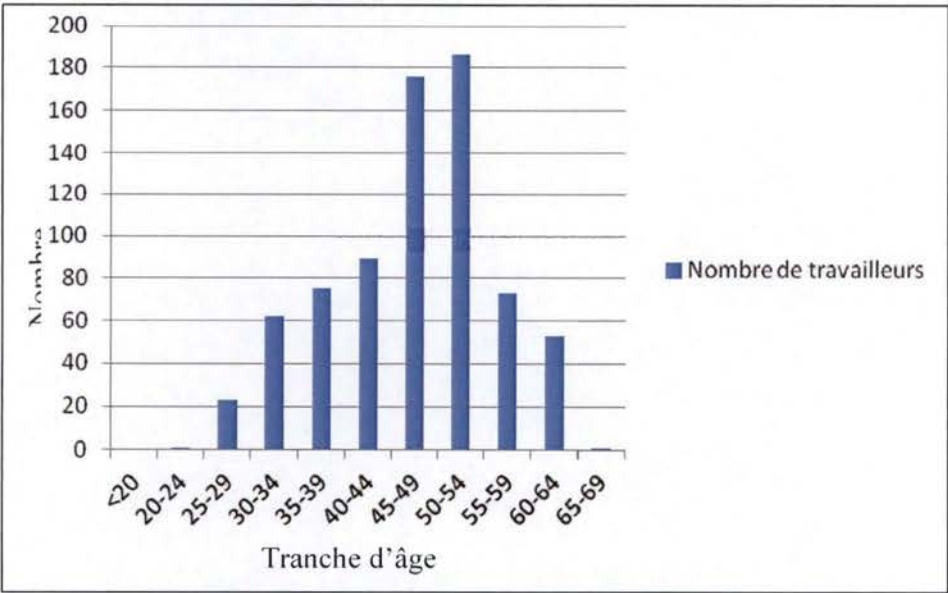
Figure 1.5. Pyramide des âges reprenant tout le personnel de Solvay à Bruxelles (septembre 2011)



Source: données fournies par Solvay

En septembre 2011, à Bruxelles, le pourcentage de personnes de plus de cinquante-cinq ans s'élevait à 15% et la moyenne d'âge était de quarante-quatre ans. Cette pyramide, qui commence à être élargie au sommet, montre la nécessité de commencer à tenir compte du renouvellement de la main d'œuvre.

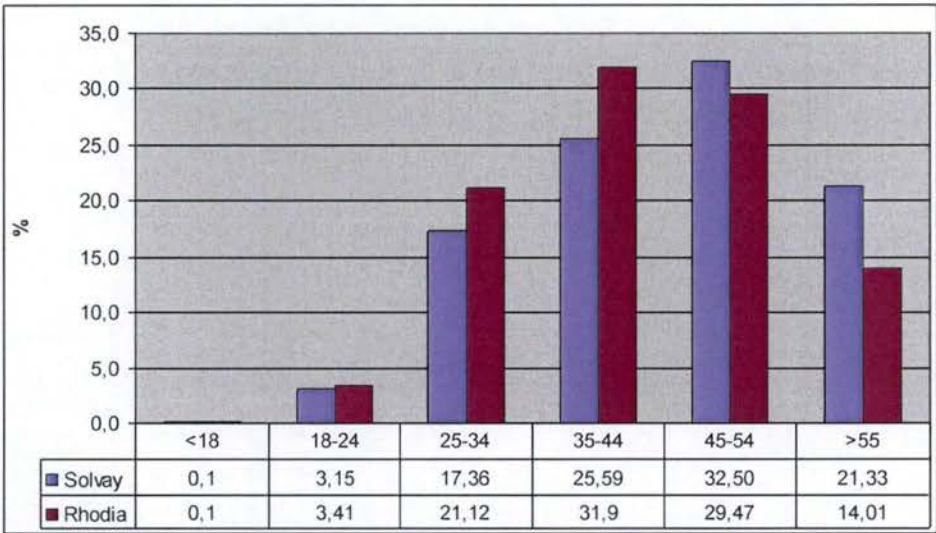
Figure 1.6. Pyramide des âges représentant uniquement la population « cadre » de Solvay à Bruxelles (septembre 2011)



Sources : données fournies par Solvay

En ne considérant que les cadres, la situation est encore plus alarmante. En septembre 2011, le pourcentage de personnel de plus de cinquante-cinq ans s'élevait à 22%, quant à la moyenne d'âge, elle était de quarante-six ans.

Figure 1.7. Pyramide des âges représentant les cadres et employés de Solvay et Rhodia, en pourcents (septembre 2011)



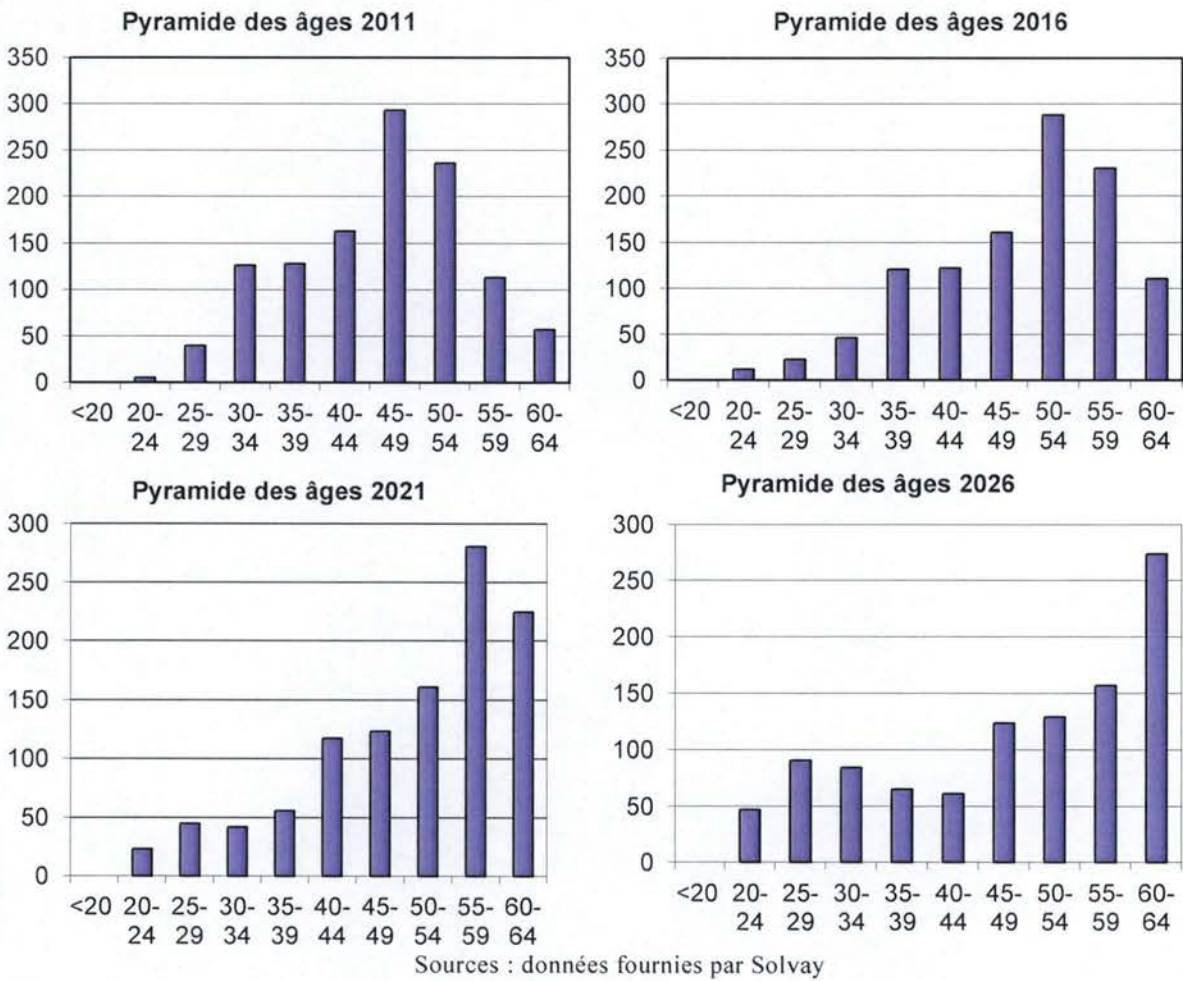
Sources : données fournies par Solvay

Nous apercevons au travers cette pyramide des âges combinant celle de Solvay et celle de Rhodia, que l'acquisition de Rhodia « rajeunit » la pyramide des âges de Solvay. En effet, la figure montre une proportion plus élevée de travailleurs de dix-huit à quarante-quatre ans chez Rhodia, à partir de quarante-cinq ans, c'est Solvay qui possède plus grand pourcentage de travailleurs.

### 1.3.3. Projection de la pyramide des âges sur le site de Bruxelles

La projection de la pyramide des âges de Bruxelles montre à quel point le vieillissement de la population a un impact considérable pour Solvay. Les hypothèses émises pour réaliser cette projection sont qu'il n'y a pas de travailleurs de plus de soixante-cinq ans dans l'entreprise et qu'une sortie est remplacée par une entrée. Aussi, un taux de départ est pris en compte. Il est considéré que 3,5% des travailleurs partent de l'entreprise avant trente ans, 2% partent entre trente et quarante ans et 0,5% part après quarante ans.

Figure 1.8. Projection de la pyramide des âges de Solvay à Bruxelles en 2016, 2021 et 2026.



Le résultat est impressionnant, il est prévu que la proportion de travailleurs de plus de cinquante-cinq ans atteigne 47% en 2021, c'est à cette époque que la situation serait la plus critique. L'effectif, quant à lui, se réduirait très légèrement. En 2026, il est prédit que le nombre de personnes de plus de cinquante-cinq ans s'élève à 41% et que la situation s'atténue ensuite. A partir de 2026, la pyramide formerait deux bosses, ce qui ne serait pas une situation idéale car cela signifie qu'il y aurait beaucoup de juniors et de seniors et qu'il y aurait un manque de personnel dans la tranche d'âge de trente-cinq à quarante-quatre ans.



#### **1.4. CONCLUSION**

Dans ce chapitre, la situation de l'entreprise a été analysée dans son contexte international, et plus particulièrement en Belgique et à Bruxelles. L'étude de cas effectuée dans le cadre de ce mémoire a lieu uniquement sur le site de Bruxelles où la population est composée exclusivement de cadres et d'employés, respectivement 754 et 400 personnes. La projection de la pyramide des âges du site de Bruxelles permet de s'apercevoir que la démographie du site se caractérisera par un vieillissement de la population dont l'impact se ressentira particulièrement vers les années 2020.

Le chapitre suivant étudie les raisons qui ont mené à cette situation de vieillissement de la population, et l'impact de celui-ci dans les entreprises.



## **CHAPITRE 2 : LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION**

### **Résumé du chapitre 2 :**

Trois causes sont attribuées au phénomène de vieillissement de la population : la baisse de la fécondité, la baisse de la mortalité et l'allongement de l'espérance de vie. La migration, quant à elle, n'est pas retenue comme un facteur influençant le vieillissement ou le rajeunissement de la population. A ces causes, le vieillissement de la génération des baby-boomers née entre 1945 et 1964, vient renforcer le phénomène démographique. La population active n'est pas épargnée et vieillit elle aussi, influencée par un facteur supplémentaire : la hausse du taux de participation féminin.

De ce phénomène démographique, naît une problématique : la génération baby-boom est en phase de partir en masse à la retraite, et de ce fait, le ratio de personnes en âge de travailler par rapport aux personnes retraitées risque de diminuer.

### **2.1. INTRODUCTION**

Dans la plupart des pays de l'Europe, la situation démographique se caractérise par un vieillissement de la population<sup>2</sup>. Au cours des cinquante prochaines années, il est susceptible d'atteindre des niveaux sans précédent et de devenir un défi démographique dans de nombreux pays. Le vieillissement de la population aura des impacts dans les entreprises et particulièrement chez Solvay, où la proportion de personnes de plus de cinquante ans est élevée.

### **2.2. SITUATION DÉMOGRAPHIQUE DE L'EUROPE ET DE LA BELGIQUE**

Plusieurs causes sont attribuées au vieillissement de la population. Quatre indicateurs sont étudiés dans cette section à savoir : la natalité, la mortalité, l'espérance de vie et la migration. Nous nous penchons également sur la question du vieillissement de la génération des baby-boomers, tranche de la population née entre 1945 et 1964.

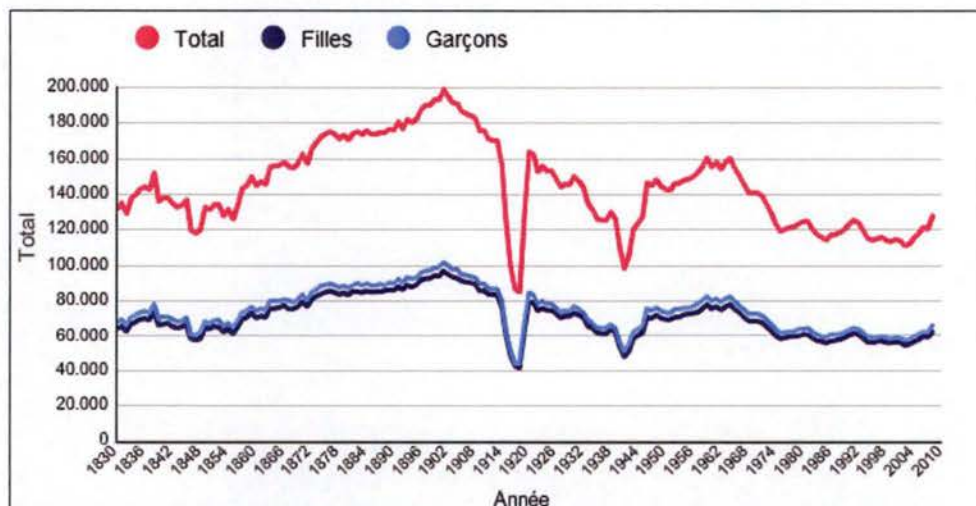
---

<sup>2</sup> Le terme de vieillissement est utilisé par référence à l'augmentation de la population âgée de plus de cinquante ans dans les années à venir, en nombre et en proportion de la population totale. Il renvoie donc uniquement à la structure de la population par âge, sans jugement sur l'état de santé des personnes (ROBERT-BOBEE, 2007).

### 2.2.1. La baisse de la fécondité en dessous du seuil de renouvellement des générations

De manière générale, le taux de natalité a fortement diminué dans les pays européens. La figure 2.1 donne une image globale de la diminution du nombre de naissances vivantes en Belgique, de 1830 à 2008. Nous y remarquons une diminution importante de la natalité durant les première et seconde guerres mondiales. La fin de la seconde guerre mondiale constitue la seule exception, elle a provoqué une hausse telle de la natalité que cette génération née entre 1945 et 1964 est appelée la génération baby-boom. Le taux de fertilité le plus élevé est observé en 1964. Depuis, les naissances sont en baisse continue. Toutefois, la figure 2.2 montre que la fertilité est de nouveau en hausse, et ce depuis l'année 2003. La cause principale de cette augmentation étant l'immigration. Le paragraphe suivant démontre que cette hausse étant faible, le taux de fertilité reste en dessous du niveau qui permettrait de garder un niveau de population constant (EUROSTAT, 2011).

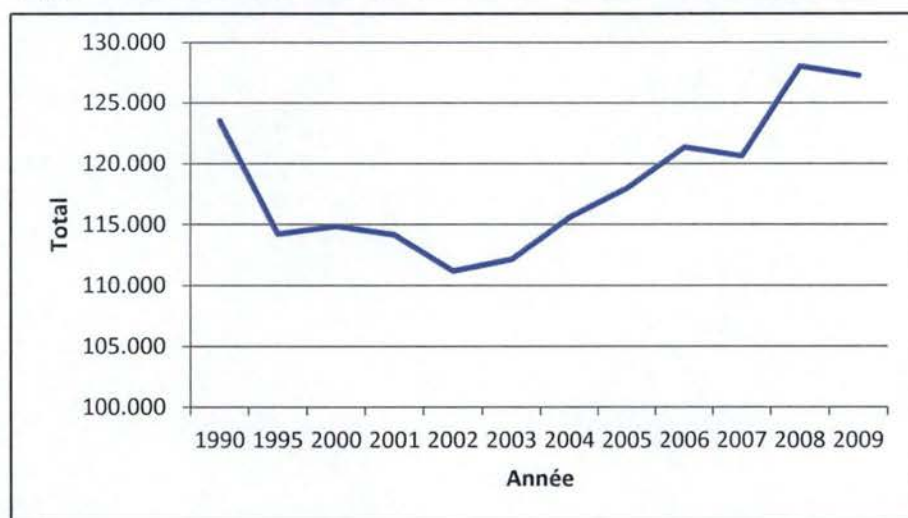
Figure 2.1: Evolution du nombre de naissances vivantes de 1830 à 2008



Source: [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/naissances\\_fecondite/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/naissances_fecondite/)



Figure 2.2 : Evolution du nombre de naissances vivantes de 1990 à 2009



Source :

[http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/population/downloads/les\\_naissances\\_vivantes\\_selon\\_le\\_registre\\_national\\_3\\_02\\_.jsp](http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/population/downloads/les_naissances_vivantes_selon_le_registre_national_3_02_.jsp)

Le vingtième siècle est marqué par une telle baisse du taux de fécondité, qu'il est passé en dessous du seuil de remplacement des générations<sup>3</sup> dans la quasi-totalité de l'Europe avec, pour seule exception, la période de 1945 à 1964 caractérisée par la génération des baby-boomers. En Belgique, le taux de fertilité le plus élevé fut observé pour l'année 1964 et était de 2,71 enfants par femme. Il a ensuite diminué pour passer au début des années 1970 en dessous du seuil de renouvellement (2,05). Aujourd'hui, le taux recommence à augmenter, il est passé de 1,50 en 2003 à 1,60 en 2008. Toutefois, cela reste largement en dessous du seuil. Cet indicateur peu élevé est dû d'une part à un nombre moyen plus faible d'enfants (effet d'intensité) et d'autre part, au report des naissances à des âges plus élevés de la part des mères (effet de calendrier, mesuré par l'âge moyen à la maternité). Ces deux effets sont expliqués par MARBOT (2005). Tout d'abord, un enfant coûte plus cher. En effet, le coût d'opportunité pour le ménage d'une femme qui doit arrêter son travail pour élever un enfant est élevé. Ensuite, les familles privilégient la qualité de l'éducation d'un enfant, plutôt que la quantité d'enfants. Enfin, non seulement le nombre de divorces augmente, mais le nombre de mariages

<sup>3</sup> Le seuil de renouvellement des générations représente le nombre moyen nécessaire d'enfants par femmes pour que la génération actuelle engendre une génération du même effectif. Actuellement, il est fixé à 2,05. En effet, pour 105 garçons il naît 100 filles. Donc 100 mères doivent donner naissance à 205 enfants pour être remplacées. En réalité, le seuil est plus élevé lorsque l'on prend en compte la mortalité entre la naissance et l'âge de procréation. Dans les pays développés, cette mortalité est devenue très faible et le seuil de renouvellement des générations est de l'ordre de 2,10 enfants par femme.

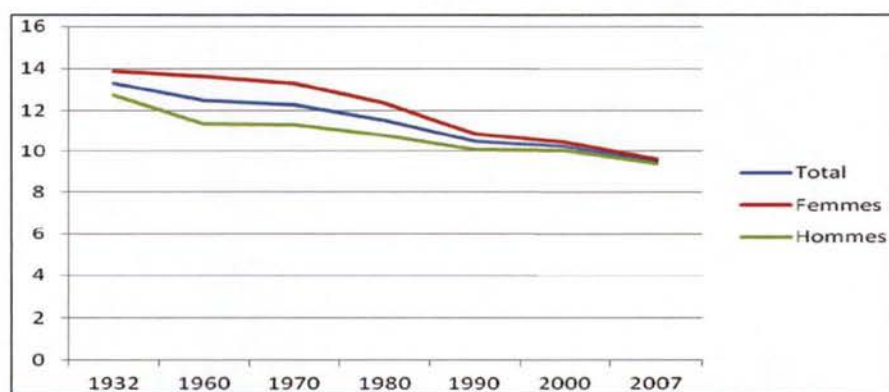
diminue. Un autre facteur est la « libération de la femme » qui a pour effet qu'elle s'individualise et accorde davantage d'importance aux loisirs et au temps libre, en dépit du nombre d'enfants.

→ La baisse du taux de fécondité est donc un facteur explicatif du vieillissement de la population.

### 2.2.2. La baisse de la mortalité et l'allongement de l'espérance de vie

Le taux de mortalité est le rapport du nombre de décès de l'année au nombre d'habitants au 1<sup>er</sup> janvier de la même année. Celui-ci n'a fait que décroître entre 1932 et 2007. Cette baisse, que nous observons sur la figure 2.3, concerne aussi bien la mortalité précoce (enfants de moins de sept jours) que la mortalité plus tardive<sup>4</sup>. Elle est due principalement à l'amélioration des conditions de vie, notamment des soins de santé. Aujourd'hui la mortalité infantile est arrivée à un niveau si bas, à savoir 4,33 décès pour mille naissances, qu'il sera difficile de la diminuer davantage. En ce qui concerne la mortalité avant soixante ans, elle diminue également et pourrait contribuer au rajeunissement de la population. Mais elle a une influence moins considérable que la diminution de la mortalité après soixante ans, qui représente l'allongement de l'espérance de vie. (CALOT et SARDON, 1999).

Figure 2.3. Taux de mortalité (en pour mille) des hommes et des femmes, la Belgique (1932, 2007)



Source : [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces\\_mort\\_esp\\_vie/Mortalite\\_generale/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces_mort_esp_vie/Mortalite_generale/)  
(données en annexe I)

L'espérance de vie à la naissance, est égale au nombre moyen d'années qu'un nouveau-né peut espérer vivre s'il est exposé tout au long de sa vie aux conditions de mortalité observées l'année de sa naissance. Elle était de 77 ans en 2009 pour les hommes et de 83 ans pour les

<sup>4</sup> URL : [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=98&ref\\_id=CMPTF02216](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=CMPTF02216)



femmes<sup>5</sup>. Une augmentation non négligeable puisqu'elle était située, dix ans auparavant à respectivement 75 et 81 ans<sup>6</sup>.

→ La baisse de la mortalité en général et l'allongement de l'espérance de vie constituent un facteur explicatif du vieillissement de la population.

### **2.2.3. La migration internationale**

La migration internationale est, selon PETIT (2000, p.3): «Un déplacement de la population avec transfert de résidence, d'un Etat à un autre et avec changement de statut juridique de la population concernée ». Entre 1984 et 1988, le solde migratoire en Belgique était négligeable. En 1989, il est supérieur à 10 000 entrées nettes, avec un maximum de 25 389 entrées nettes en 1992. (LANNOY et LIPSZYC, 2000). Il apparaît que les mouvements migratoires ont un impact sur la structure par âge d'une population et sur sa croissance naturelle (BOUVIER, POSTON et ZHAI, 1997, cités par LANNOY et LIPSZYC, 2000). En effet, l'immigration touche en majorité des femmes et hommes jeunes et a donc un impact direct sur la population en âge de travailler. De plus, le taux de fécondité est souvent plus élevé que celui des femmes belges pour une partie de la population immigrante. Toutefois, plusieurs études et le scénario central d'Eurostat ont démontré que l'immigration n'était pas une solution durable pour empêcher le vieillissement de la population. En effet, le scénario central fait l'hypothèse d'un solde migratoire qui diminue entre 1995 et 2050, pour passer de 10 700 à un peu moins de 3000 entrées nettes. De plus, la structure par âge et par sexe des immigrants reste identique à la moyenne observée en 1988 et 1994 dans cette population. (LANNOY et LIPSZYC, 2000)

→ La migration n'est donc pas considérée comme un facteur pouvant avoir une influence sur le vieillissement ou le rajeunissement de la population.

### **2.2.4. Vieillissement de la génération des baby-boomers**

La pyramide des âges représentant la population belge en 2010 a une forme de toupie (figure 2.4). Elle est peu gonflée à la base et elle possède une bosse en son centre. Cela s'explique par le fait qu'après la seconde guerre mondiale, le taux de natalité a considérablement augmenté et ce jusqu'en 1964, créant la génération des baby-boomers. Aujourd'hui cette génération est âgée d'environ quarante-huit à soixante-sept ans et arrive donc en fin de carrière ou est déjà à la retraite, ce qui représente la bosse de la pyramide.

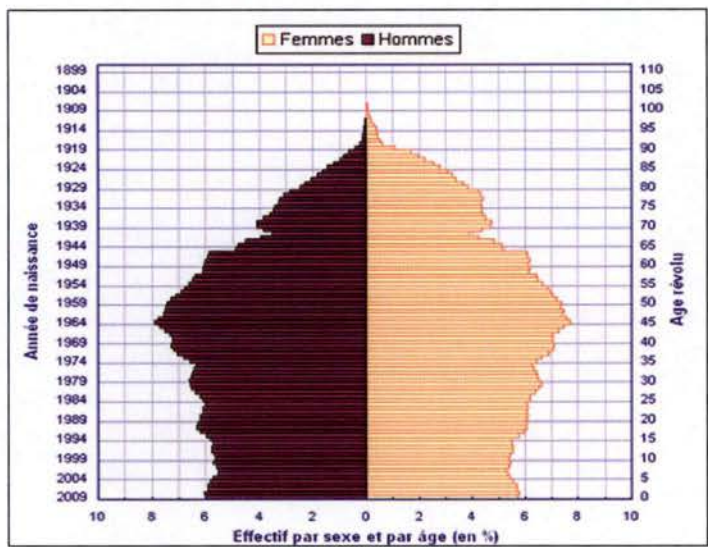
---

<sup>5</sup> Données en annexe 1

<sup>6</sup> Idem

Quand à la base, elle est moins gonflée car il y a peu de jeunes en comparaison aux personnes faisant partie de la génération baby-boom.

Figure 2.4: Pyramide des âges : Belgique au 1<sup>er</sup> janvier 2010

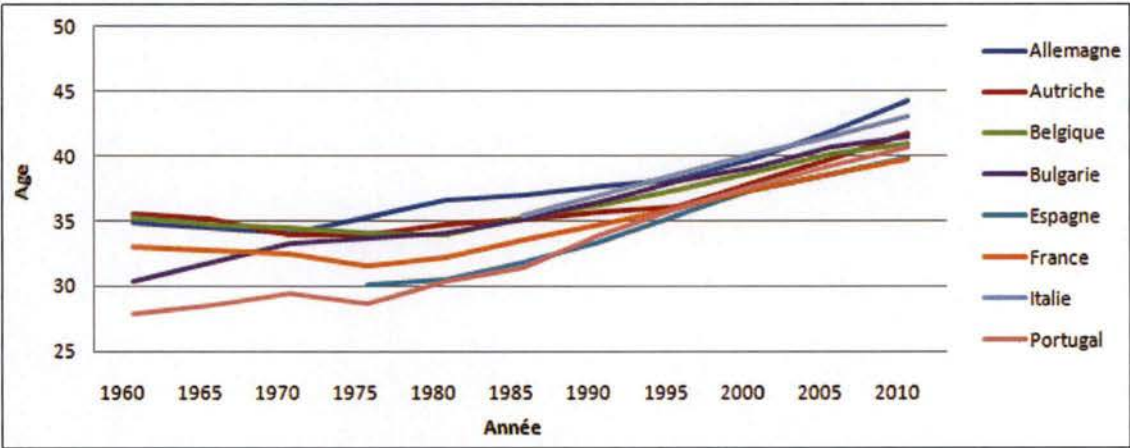


Source : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/pyramide/>

**2.2.5. Vieillesse de la population totale**

La baisse de la fécondité et de la mortalité, et l’allongement de l’espérance de vie provoquent donc un vieillissement de la population totale. Ainsi, alors que 12,8% de la population était âgée de plus de 65 ans dans l’Europe des 27 en 1985, ce pourcentage s’élevait en 2010 à 17,4%. La figure suivante représente l’évolution de l’âge médian dans les pays européens où se trouve Solvay, de 1960 à 2010.

Figure 2.5: Evolution de l’âge médian de la population de 1960 à 2010



Sources: Eurostat – A statistical portrait of the European Union 2012, p. 16



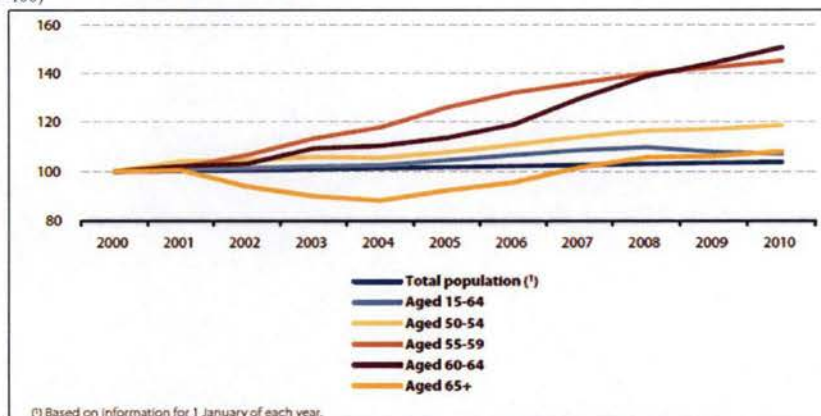
### 2.2.6. Vieillissement de la population active

Le vieillissement de la population totale a un impact sur la population active qui elle aussi vieillit mais avec une ampleur non parallèle (BLANCHET, 2002). En effet, la situation est différente de pays en pays, non seulement en ce qui concerne les facteurs énumérés ci-dessus mais également en ce qui a trait à d'autres facteurs tels que l'évolution du taux d'emploi chez les personnes de plus de cinquante ans. Ici, il y a un double sens, non seulement le taux d'emploi des seniors évolue parce qu'il y a vieillissement de la population et donc davantage de personnes dans cette tranche d'âge, mais il est également le fait de la population féminine qui travaille davantage, ce qui vient intensifier le vieillissement de la population active. En effet, nous assistons à ce que l'on peut qualifier d'« effet génération » : les femmes dont le niveau de qualification est en augmentation, sont plus souvent que par le passé sur le marché du travail et ce jusqu'à des âges avancés (FUSULIER et MOULAERT, 2009). Pour preuve, selon les données d'Eurostat, l'âge moyen de sortie effective du marché du travail des femmes belges (58,7 ans) dépassait pour la première fois en 2003 celui des hommes (58,6 ans). Cela est notamment dû à l'allongement de l'âge légal de départ à la retraite pour celles-ci. De 2000 à aujourd'hui, il est passé de soixante à soixante-cinq ans.

La figure 2.6 ci-dessous montre l'évolution du taux d'emploi des seniors dans l'Europe des 27 entre 2000 et 2010. Nous pouvons nous attendre à ce que cet accroissement continue dans les années à venir. Une projection dans le futur établie par Eurostat (2012) annonce un accroissement de 20,9% du taux d'emploi des femmes de 50 à 64 ans, et de 11,5% du côté des hommes. Néanmoins, la Belgique se caractérise par un faible taux d'emploi des personnes âgées de cinquante ans et plus par rapport à la moyenne européenne. En effet, le pourcentage belge s'élevait à 34,4% en 2007 tandis que la moyenne européenne était de 44,7% (EUROSTAT, 2008).

Figure 2.6: Evolution du taux d'emploi par tranche d'âge

(2000=100)



Source: Eurostat – A statistical portrait of the European Union, p.39

Le vieillissement de la population active, provoqué donc par le vieillissement de la population et par l'augmentation du taux de participation féminin, va mener à une problématique dans les années à venir. Le ratio qui compare les personnes en âge de travail par rapport aux personnes retraitées risque de diminuer. Selon les prévisions de l'évolution de la population élaborées par Eurostat en 2011, il y aura, en 2060 dans l'Europe des 27, moins de deux personnes en âge de travail (quinze à soixante-quatre ans) pour chaque personne retraitée (soixante-cinq ans ou plus). Il est utile de préciser que le chiffre réel des personnes en âge de travail est encore plus faible étant donné l'allongement des périodes d'étude en général. A titre de comparaison, aujourd'hui le ratio est de quatre personnes en âge de travail pour une personne de plus de soixante-cinq ans. Les changements les plus rapides dans la force de travail devraient avoir lieu entre 2015 et 2035, lorsqu'une grande part des « baby boomers » partira à la retraite.



### **2.3. CONCLUSION**

La structure démographique a mené à une situation de vieillissement de la population. Parmi les causes, la fécondité est relevée et notamment le vieillissement de la génération baby-boom. A celles-ci s'ajoutent la diminution de la mortalité infantile et l'allongement de l'espérance de vie. Le vieillissement de la population totale a un impact sur la population active, qui elle aussi vieillit et est influencée par un facteur supplémentaire : la hausse du taux de participation des femmes sur le marché du travail.

Dans le chapitre suivant, nous remarquons que le vieillissement de la population active a un impact dans les entreprises, et que celles-ci doivent donc tenir compte de cette situation démographique dans la gestion de leurs ressources humaines.

## **CHAPITRE 3 : IMPACT DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION SUR LES ENTREPRISES ET LES TRAVAILLEURS**

### **Résumé du chapitre 3:**

Pour rappel, le vieillissement de la population engendre une problématique pour la société et les entreprises : le ratio de personnes en âge de travailler par rapport aux personnes retraitées risque de diminuer suite au départ massif à la retraite de la génération des baby-boomers. Cela a un impact direct sur les travailleurs en « fin de carrière » qui sont incités à rester plus longtemps sur le marché du travail que leurs prédécesseurs. Trois démarches s'imposent dès lors aux entreprises. Elles vont devoir motiver les travailleurs afin de les encourager à rester sur le marché de l'emploi, favoriser la solidarité intergénérationnelle en conciliant l'embauche des jeunes et le maintien des seniors dans l'emploi, et trouver des aménagements de fin de carrière pour les personnes éprouvant le plus de difficultés à prolonger leur carrière. Une solution répond à ces trois démarches : le crédit-temps « fin de carrière ». Cette mesure, bien que difficilement applicable au niveau organisationnel, présente des avantages incontestables pour la société en général, les entreprises, l'Office national de l'emploi, et les travailleurs.

### **3.1. INTRODUCTION**

Le vieillissement de la population active mène à certaines problématiques pour les entreprises et les travailleurs, que BURNET (2004) regroupe en deux catégories. La première porte sur les seniors de plus de soixante-cinq ans. Pour cette partie de la génération baby-boom, le processus de départ à la retraite a commencé, et s'intensifiera dans les années à venir. L'impact pour les entreprises est existant puisqu'avec ce départ massif, c'est une quantité considérable de connaissances et de savoir-faire qui risque d'être perdue. Toutefois, c'est la deuxième catégorie qui retient notre attention dans le cadre de ce mémoire. Celle-ci concerne les seniors âgés de cinquante à soixante-quatre ans. Ce chapitre décrit l'impact qu'a le vieillissement de la population sur les travailleurs de cette tranche d'âge et sur les entreprises. Le crédit-temps « fin de carrière » est ensuite proposé comme solution afin de remédier ou du moins atténuer l'effet de ce phénomène démographique.



### **3.2. IMPACT DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION SUR LES ENTREPRISES ET LES SENIORS ÂGÉS ENTRE CINQUANTE ET SOIXANTE-QUATRE ANS**

Dans le cadre de ce mémoire, ce sont les travailleurs en « fin de carrière » qui retiennent notre attention. Ceux-ci subissent les conséquences du vieillissement de la population. En effet, afin de combler le départ massif à la retraite de la génération des baby-boomers, les seniors de la tranche d'âge 50-64 ans sont incités à rester plus longtemps sur le marché du travail. Il s'agit d'une tendance qui s'est inversée. Lors de la crise économique subie par les pays européens dans les années 1970 – 1980, les taux de chômage s'étaient envolés et différentes politiques d'emploi avaient mené au développement de retraits anticipés du marché de l'emploi. Les travailleurs de plus de cinquante ans avaient été encouragés par le gouvernement à se retirer plus rapidement du marché du travail grâce à différentes mesures telles que la préretraite ou l'incapacité de travail. Aujourd'hui, les politiques cherchent plutôt à prolonger la carrière des seniors. Freiner la sortie du marché du travail pourrait permettre de limiter la diminution du ratio de personnes actives par rapport aux personnes retraitées. En Belgique, cela a déjà été entrepris par une augmentation de l'âge légal de départ à la retraite, qui est fixé à 65 ans depuis 1997 aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

### **3.3. LE CRÉDIT-TEMPS « FIN DE CARRIÈRE » COMME SOLUTION**

Les entreprises vont devoir prendre en compte cette augmentation du pourcentage de seniors dans leurs effectifs, cela est possible au travers de trois démarches reprises ci-dessous.

- **Motiver et maintenir en bonne santé**

Freiner la sortie du marché du travail ne se fait pas sans un encouragement envers les générations ciblées. Il va falloir inciter la génération des baby-boomers et les générations suivantes à rester plus longtemps sur le marché du travail, tout en évitant une baisse de productivité due à des problèmes de motivation. Celle-ci doit être soutenue tout au long de la carrière des travailleurs. Comme le précise BURNET (2002), la motivation est un terme subjectif et dépend de chacun. C'est pourquoi il est nécessaire d'entreprendre un dialogue personnel avec les personnes concernées pour recenser les éléments réels en faveur ou en défaveur d'une satisfaction professionnelle. Par ailleurs, les relations sociales au sein de l'entreprise sont essentielles et la reconnaissance et l'épanouissement dans la fonction sont cruciaux. Deux indicateurs intéressants sont la mobilité verticale et horizontale, car toute

forme de mobilité donne de nouveaux challenges aux travailleurs et est un signe de reconnaissance envers le travail effectué.

- **La solidarité intergénérationnelle**

Le problème qui se pose avec le vieillissement de la population est que, pour atténuer le gap lié au départ massif à la retraite de la génération baby-boom, il va falloir maintenir les personnes de plus de cinquante ans sur le marché du travail, tout en laissant de la place à la jeune génération. Les générations jeunes et moins jeunes vont donc devoir se côtoyer plus longtemps sur le marché du travail. Or, le paradoxe est qu'avec la crise financière que nous connaissons depuis 2007, la santé des entreprises est mise à mal et ne permet pas facilement cette conciliation entre embauche des jeunes et maintien des seniors dans l'emploi. (ARTUS, 2010).

- **Les aménagements de fin de carrière**

Il est essentiel de trouver des arrangements, par exemple au niveau du temps de travail, afin d'éviter un accroissement d'absentéisme pour raisons de santé. Des politiques spécifiques doivent être entreprises en faveur de cette tranche d'âge. En effet, il sera précisé dans le septième chapitre que, plus les travailleurs avancent en âge, plus ils deviennent vulnérables aux conditions de travail. Certaines deviennent plus pénibles, telles que les postures fatigantes, le stress, les bruits ou encore les déplacements (BURNET, 2004). La préservation de la santé des seniors dépend donc beaucoup de leur protection vis-à-vis de ces pénibilités (PAILHÉ, 2004).

### **3.3.1. Une solution : le crédit-temps « fin de carrière »**

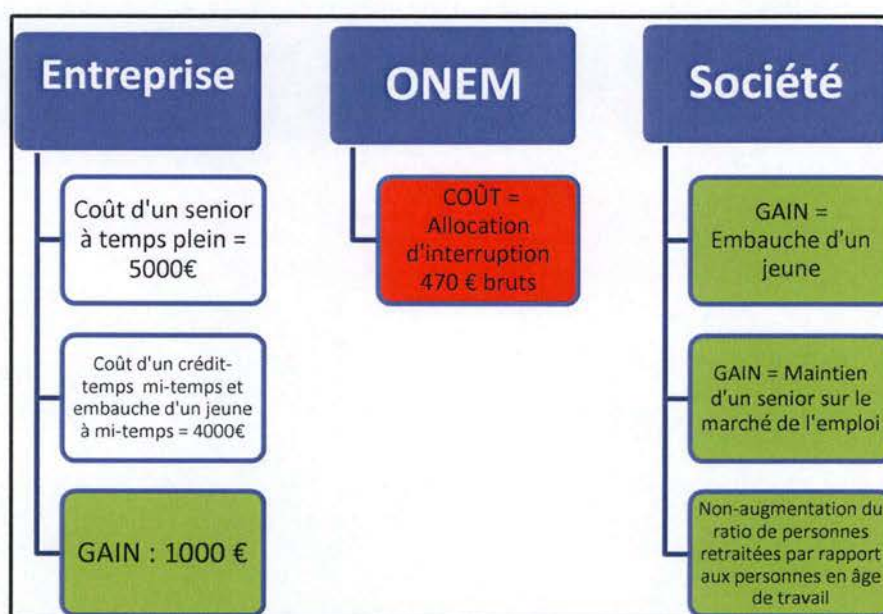
Le crédit-temps « fin de carrière » répond aux trois démarches proposées. En effet, il s'agit d'une mesure d'aménagement du temps de travail qui peut permettre d'augmenter la motivation des travailleurs tout en favorisant leur bonne santé. Aussi, le crédit-temps favorise la solidarité intergénérationnelle en conciliant l'embauche des jeunes et le maintien des seniors dans l'emploi. Finalement, cette mesure présente des avantages incontestables pour l'entreprise, l'Office national de l'emploi et les travailleurs.



- Exemple dans le cas d'un crédit-temps à mi-temps<sup>7</sup>:

Une personne de plus de cinquante ans qui prend un crédit-temps à mi-temps obtient de l'Office national de l'emploi une allocation de 470€ bruts. L'entreprise, quant à elle, verse la moitié du salaire donné à temps plein, soit 2500€ bruts. Un jeune peut être engagé à mi-temps pour remplacer la personne de plus de cinquante ans, celui-ci est payé 1500€ bruts. Le coût pour l'entreprise s'élève donc à 4000€ bruts pour un travail total de 100%. Le travailleur, quant à lui, perd 2030€ bruts et gagne deux jours et demi de congés par semaine.

Figure 3.1. Gains et pertes liés au crédit-temps « fin de carrière » à mi-temps pour l'entreprise, l'ONEM et la société.



- Exemple dans le cas d'un crédit-temps à 4/5<sup>ème</sup> temps<sup>8</sup>:

Le crédit-temps « fin de carrière » à 4/5<sup>ème</sup> temps présente des conclusions similaires. Pour une entreprise, le coût d'un crédit-temps « fin de carrière » à 4/5<sup>ème</sup> temps s'élève à 4000€ bruts et l'embauche d'un jeune à mi-temps coûte 1500€ bruts. Pour un travail à 130%, l'entreprise paye 5500€ bruts. L'ONEM verse une allocation de 218€ bruts ou 263€ bruts selon que le travailleur soit cohabitant ou seul. Le travailleur perd 782€ bruts ou 737€ bruts

<sup>7</sup> Les chiffres de cet exemple ne sont pas exacts, ils visent uniquement à présenter une situation proche de la réalité.

<sup>8</sup> Les chiffres de cet exemple ne sont pas exacts, ils visent uniquement à présenter une situation proche de la réalité.

selon qu'il est cohabitant ou seul. Il gagne un jour de congé par semaine. Pour la société, le ratio de personnes à la retraite par rapport aux personnes en âge de travail ne s'élève pas.

Les deux exemples présentent un coût pour l'Office national de l'emploi, toutefois moins élevé que le coût d'une allocation de chômage qui devrait être versée au jeune sans emploi ou au senior parti en prépension.

Il est toutefois important de préciser qu'outre les avantages financiers, la prise d'un crédit-temps par une ou plusieurs personnes dans une entreprise nécessite des aménagements organisationnels importants. Par exemple, il n'est pas toujours profitable pour une entreprise de remplacer 5 personnes à temps plein par 6 personnes dont une à temps plein et 5 en crédit-temps « fin de carrière » à  $4/5^{\text{ème}}$  temps. Cela nécessiterait une organisation différente de par un partage des fonctions par exemple. De même, dans de nombreuses entreprises, une personne qui prend un crédit-temps « fin de carrière » à  $4/5^{\text{ème}}$  temps n'est pas remplacée, ce qui peut augmenter la pression sur cette dernière.

### **3.4. CONCLUSION**

Le vieillissement de la population se ressent dans les entreprises au travers de deux effets : le départ massif à la retraite de la génération des baby-boomers et la prolongation de la carrière des personnes de plus de cinquante ans, afin de combler ce départ. Nous nous apercevons dans ce chapitre que le crédit-temps « fin de carrière » est une mesure agissant positivement sur la faculté des seniors à rester plus longtemps sur le marché de l'emploi. En effet, ce système permet d'aménager le temps de travail des travailleurs de plus de cinquante ans qui en ressentent le besoin, promouvant ainsi leur motivation. De plus, cette mesure favorise la conciliation entre l'embauche des jeunes et maintien des seniors dans l'emploi.

Le crédit-temps « fin de carrière » semble donc être une solution adéquate au vieillissement de la population puisqu'il répond aux trois démarches préconisées dans ce chapitre. Toutefois, la prise d'un crédit-temps par un ou plusieurs membres du personnel peut présenter des difficultés organisationnelles pour les entreprises.

Les effets bénéfiques du crédit-temps pour les travailleurs de plus de cinquante ans sont approfondis dans les chapitres suivants.



## **CHAPITRE 4 : LE CRÉDIT-TEMPS « FIN DE CARRIÈRE »**

### **Résumé du chapitre 4 :**

Le crédit-temps « fin de carrière » a été instauré en 2001. Il s'agit d'un droit à la diminution des prestations de travail à mi-temps ou à 4/5<sup>ème</sup> temps, ne nécessitant pas de justification mais moyennant certaines conditions. Il s'adresse aux travailleurs de plus de cinquante ans, issus du secteur privé. Une allocation à charge de l'ONEM est octroyée, toutefois, seulement à partir de cinquante-cinq ans. Outre le crédit-temps « fin de carrière », d'autres types existent, moyennant d'autres conditions, et sont accessibles aux travailleurs de tout âge : le crédit-temps complet, à mi-temps ou à 4/5<sup>ème</sup> temps. Enfin, le crédit-temps « fin de carrière » est, parmi les formules d'aménagement du temps de travail bénéficiant du soutien de l'ONEM, celle qui connaît le plus de succès.

### **4.1. INTRODUCTION<sup>9</sup>**

Le crédit-temps « fin de carrière » semble répondre aux problématiques liées au vieillissement de la population. Ce chapitre étudie dans quelle mesure cette formule a été instaurée en Belgique et comment cette pratique a évolué. Il s'agit donc d'une analyse en profondeur du crédit-temps d'un point de vue légal et chiffré. Les origines et applications de ce régime étant assez complexes, elles sont étudiées uniquement dans le cadre du secteur privé.

### **4.2. A L'ORIGINE DU CRÉDIT-TEMPS, L'INTERRUPTION DE CARRIÈRE**

Le premier texte législatif instituant le régime d'interruption de carrière (appelé également pause-carrière) est la loi du 22 janvier 1985. MICHAUX (2010, p. 297) précise que *« ce régime donnait le droit à chaque travailleur, avec l'accord de son employeur, d'arrêter ou de diminuer ses prestations de travail pendant un laps de temps déterminé. Le travailleur ne devait invoquer aucun motif et jouissait d'une protection contre le licenciement. Ce texte poursuivait alors une double finalité. D'une part, il voulait donner au travailleur individuel la possibilité de répondre de manière plus souple à ses aspirations et besoins personnels au*

<sup>9</sup> Ce chapitre s'appuie principalement sur deux ouvrages : le précis « Eléments de droit du travail » créé par Anne-Valérie Michaux à destination du cours de droit social donné aux Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix et la « feuille info – travailleurs, le crédit-temps régime général » fournie par le site web de l'Office national de l'emploi.

*cours de sa carrière professionnelle. D'autre part, il voulait favoriser une politique de redistribution du travail disponible. En effet, le travailleur pouvait, sous certaines conditions, bénéficier d'une allocation d'interruption auprès de l'Office national de l'emploi (ONEM), et ce dernier devait être remplacé par un ou deux chômeurs complets indemnisés ».* Sur le plan budgétaire, ce système présentait des avantages pour l'Etat. En effet, il y avait un solde positif entre le montant de l'indemnité octroyée au bénéficiaire de l'interruption de carrière et l'allocation de chômage qui aurait dû être payée si le chômeur remplaçant le bénéficiaire était resté hors du marché du travail (FUSULIER et MOULAERT, 2002). Ces régimes ont rapidement connu un succès important.

Durant la deuxième moitié des années 1990, la pause carrière a connu diverses nouveautés. Trois motifs donnaient le droit aux travailleurs d'interrompre leur carrière professionnelle; ceux-ci sont regroupés dans une catégorie que l'on appelle en Belgique les régimes d'interruption de carrière «thématiques» ou encore les «congs thématiques». Le premier motif en vigueur est relatif aux congés pour soins palliatifs, le second porte sur l'introduction d'un droit au congé parental et le dernier instaure un droit à l'interruption de carrière pour l'assistance ou l'octroi de soins à un membre du ménage ou de la famille gravement malade.

Finalement, l'interruption de carrière pouvait être invoquée avec motif ou sans motif, la différence se situant au niveau du montant des allocations d'interruption.

#### **4.3. LE CRÉDIT-TEMPS**

Le système de droit généralisé à l'interruption de carrière ouvert à tout travailleur et dont l'exercice ne devait pas être justifié par un quelconque motif a été remplacé pour le secteur privé, par le système crédit-temps, instauré par la convention collective n°77 bis du 14 février 2001, adoptée au niveau national (MICHAUX, 2010).

Les régimes d'interruption de carrière sont uniquement composés des « congés thématiques » et sont donc dorénavant toujours soumis à un motif.

Par ailleurs, les systèmes d'interruption de carrière et de crédit-temps ont en commun quatre points. Premièrement, celui de permettre au travailleur de demander/d'imposer une diminution ou une suspension de ses prestations de travail. Ensuite, la rémunération est diminuée à due concurrence du travail réellement presté. Troisièmement, le travailleur obtient de l'Office national de l'emploi et sous certaines conditions, le paiement d'une allocation d'interruption pendant tout ou une partie du congé, visant à compenser (partiellement) la perte



de revenus subie. Enfin, le travailleur doit pouvoir retrouver son poste au retour et est protégé contre le licenciement.

Les possibilités de suspension ou diminution des prestations de travail dans le cadre du crédit-temps sont détaillées par la convention collective de travail n°77 bis, elle organise trois types de droit au crédit-temps.

#### **4.3.1. Le crédit-temps complet ou à mi-temps**

Ce type de crédit-temps consiste en une suspension complète des prestations de travail ou en une réduction à mi-temps des prestations. Les travailleurs qui en bénéficient doivent avoir au minimum une année d'ancienneté dans l'entreprise qui les occupe au cours des quinze mois qui précèdent la demande écrite de crédit-temps. Le crédit-temps est d'une durée maximale d'un an sur l'ensemble de la carrière.

#### **4.3.2. Le crédit-temps par réduction des prestations de 1/5ème**

Ce système concerne les travailleurs à temps plein qui ont au minimum cinq années d'ancienneté dans l'entreprise qui les occupe. Ils bénéficient de leur congé un jour par semaine ou deux demi-journées par semaine. Ou, si la possibilité a été prévue, l'horaire peut être réduit peu importe comment les heures sont réparties. La durée maximale de cette diminution de carrière est de cinq ans sur l'ensemble de la carrière professionnelle.

#### **4.3.3. Le crédit-temps « fin de carrière »**

Le crédit-temps « fin de carrière » est celui qui retient notre attention. Il s'agit d'un droit à la diminution des prestations à mi-temps ou de 1/5<sup>ème</sup> temps. Le crédit-temps mi-temps et 4/5<sup>ème</sup> temps s'appliquent uniquement si le travailleur est occupé respectivement au moins à temps plein et à trois quarts temps chez l'employeur auprès duquel il souhaite réduire ses prestations. Ce système s'adresse aux salariés qui comptent au minimum vingt années d'ancienneté comme salariés dont au moins trois dans l'entreprise qui les occupe, cette condition peut encore être diminuée à deux ans ou à un an sur base d'une convention entre l'employeur et le travailleur, selon que le travailleur soit engagé à partir de son cinquantième ou de son cinquante-cinquième anniversaire. Le travailleur doit être âgé d'au moins cinquante ans au moment de la prise de cours souhaitée de l'exercice du droit au crédit-temps fin de carrière. Ces droits s'exercent respectivement par périodes minimales de trois et six mois, ils peuvent être obtenus pour une durée illimitée, c'est-à-dire jusqu'à la date de la prise de pension au maximum. La diminution de prestations de 1/5<sup>ème</sup> peut s'exercer à concurrence d'un jour ou de deux demi-jours par semaine. Toutefois il est possible de déterminer une autre

organisation du travail à 4/5<sup>ème</sup> pour une période de douze mois maximum. Cette possibilité doit être prévue par une convention de travail sectorielle ou d'entreprise.

Les droits sociaux sont maintenus pendant toute la période. Concrètement, cela signifie que l'ancien salaire est la référence pour les droits en matière de chômage et de pensions. L'indemnité de maladie, le nombre de jours de vacances et le pécule de vacances sont calculés sur la base des prestations de travail à temps partiel.

Ces trois modalités de suspension ou de diminution des prestations sont appelées crédit-temps au sens large, le crédit temps au sens strict ne visant, quant à lui, que le premier droit offert aux travailleurs, soit la suspension du contrat de travail ou la réduction des prestations pendant un an maximum.

#### **4.3.4. Le crédit-temps « temps de crise »**

Pour compléter l'analyse il est nécessaire de mentionner le «crédit-temps de crise» introduit par la loi du 19 juin 2009. Celui-ci est institué pour les entreprises en difficulté, les travailleurs de ces dernières réduisent volontairement d'1/5<sup>ème</sup> ou de moitié leurs prestations. La perte de rémunération découlant de cette diminution de prestations est partiellement compensée par une allocation d'interruption à charge de l'Office national de l'emploi. Ce régime avait dans un premier temps été mis en place et limité au 31 décembre 2009 et ensuite prolongé plusieurs fois. A présent, il a été pérennisé. L'article 51 §1<sup>er</sup> de la loi du 3 juillet 1978 sur les contrats de travail précise que le Roi peut « sur avis de la commission paritaire ou du Conseil national du travail, déterminer les conditions dans lesquelles le manque de travail résultant de causes économiques permet la suspension totale de l'exécution du contrat ou l'instauration d'un régime de travail à temps réduit ».

### **4.4. L'OCTROI DES ALLOCATIONS DE CRÉDIT-TEMPS**

#### **4.4.1. Les conditions d'octroi**

Les conditions pour bénéficier du droit aux allocations de crédit-temps auprès de l'Office national de l'emploi sont précisées par l'arrêté royal du 12 décembre 2001. Auparavant, ces conditions étaient calquées sur les dispositions relatives au droit au crédit-temps chez l'employeur, déterminées par la convention collective de travail n°77 bis. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le système de crédit-temps fait l'objet d'une profonde réforme. Il est sensiblement « réduit » en ce qui concerne les conditions d'octroi de l'allocation d'interruption. Toutefois, certaines « rallonges » ont été ajoutées lorsqu'une raison



particulière est avancée. Ces raisons ressemblent à celles des congés thématiques. Alors que le crédit-temps était au départ « non-thématique », il le devient partiellement.

Dans le régime de crédit-temps « fin de carrière », l'âge donnant droit à l'allocation d'interruption est de cinquante-cinq ans (il était de cinquante ans avant la réforme du 1<sup>er</sup> janvier 2012). Il y a toutefois une dérogation : les travailleurs qui ont exercé un métier lourd et à condition que ce métier figure sur la liste des métiers en pénurie, ont droit à l'allocation à partir de cinquante ans. En termes de passé professionnel, il ne faut plus une carrière de vingt ans comme travailleur salarié mais de vingt-cinq ans. Les conditions d'ancienneté et d'occupation sont toutefois restées identiques aux conditions donnant droit au crédit-temps. Aussi il existe une mesure transitoire comme le précise l'Office national de l'emploi : « *Le travailleur âgé de cinquante ans au moins qui bénéficiait déjà d'allocations d'interruption en 2011 dans le cadre du régime de fin de carrière, bénéficie, lors de la première demande de prolongation, des dispositions de l'arrêté royal du 12 décembre 2001 telles qu'applicables au 31 décembre 2011. Le travailleur concerné peut donc faire une seule demande jusqu'à l'âge de la pension.* »

**4.4.2. Montant des allocations** <sup>10</sup>

• **Le crédit temps mi-temps fin de carrière**

	Travailleur cohabitant (1)	Travailleur isolé (2)
Montant brut	469,65 €	469,65 €
Montant net	305,28 €	389,11 €

• **Le crédit temps 1/5<sup>ème</sup> fin de carrière**

	Travailleur cohabitant (1)	Travailleur isolé (2)
Montant brut	218,15 €	263, 26 €
Montant net	141,80 €	171,12 € 218,12 €

A la condition d'en avoir fait la déclaration au préalable, les allocations octroyées par l'Office national de l'emploi peuvent être cumulées avec les activités ci-dessous et les éventuels revenus qui en découlent:

- Un mandat politique de conseiller communal, de conseiller CPAS (Centre public d'action sociale), de conseiller de district ou de conseiller provincial.

<sup>10</sup> Les tableaux ont été repris de la « feuille info – travailleurs » « Le crédit-temps – régime général », téléchargeable sur le site de l'ONem : [www.onem.be](http://www.onem.be)



- Une activité salariée complémentaire préexistante à condition qu'elle ait été exercée minimum dans les douze mois qui précèdent le début du crédit-temps. Le nombre d'heures de cette activité ne peut pas être augmenté durant le crédit-temps.
- Une activité de formation, d'accompagnement ou de tutorat d'un jeune travailleur (moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise) de l'entreprise, d'une autre entreprise dans la même branche d'activité ou d'un centre de formation de la même branche d'activité.
- Des activités bénévoles.

L'allocation est imposable, elle est fiscalement considérée comme un revenu de remplacement. Toutes les allocations sont soumises à un précompte professionnel depuis le 1er janvier 2004. Cette retenue à la source entraîne une diminution du montant de l'allocation du crédit-temps perçue à la source mais a l'avantage d'alléger l'impôt à acquitter après calcul définitif de celui-ci. En cas de crédit-temps à mi-temps, il est de 35% pour les travailleurs de plus de cinquante ans. En cas de crédit-temps 1/5<sup>ème</sup>, quelque soit l'âge du travailleur, le précompte professionnel prélevé sur l'allocation est de 35% s'il n'est pas isolé, 35% s'il est isolé et habite seul, 17,15% s'il est isolé et cohabite uniquement avec un ou plusieurs enfants dont au moins un à charge.

## **4.5. LES CONDITIONS LIÉES CRÉDIT-TEMPS**

### **4.5.1. Introduction d'un avertissement écrit**

Le travailleur qui souhaite exercer une des formes du crédit-temps au sens large doit avertir son employeur par écrit trois mois à l'avance (avant la date d'entrée en vigueur souhaitée) lorsque l'employeur occupe plus de vingt travailleurs, et six mois à l'avance lorsque l'employeur occupe vingt travailleurs ou moins. Cet avertissement écrit doit être accompagné d'une attestation émanant de l'Office national de l'emploi, reprenant les périodes durant lesquelles le travailleur aurait déjà bénéficié d'une interruption de carrière ou d'un crédit-temps. Il doit également contenir une proposition quant aux modalités d'exercice du crédit-temps : le travailleur doit notamment indiquer combien de temps il souhaite diminuer ses prestations et, s'il souhaite les diminuer, comment il envisage de répartir son temps de travail partiel au cours de la semaine. Travailleur et employeur sont donc invités à se mettre d'accord sur ces modalités. L'employeur doit communiquer sa réponse au plus tard le dernier jour du mois qui suit la date à laquelle l'avertissement écrit lui a été transmis, sauf s'il désire

reporter le droit au crédit-temps, auquel cas il doit communiquer sa volonté dans le mois qui suit l'avertissement écrit.

#### 4.5.2. Les restrictions

La convention collective énumère trois hypothèses dans lesquelles le travailleur ne pourra pas se prévaloir d'un crédit-temps:

1. Catégories de personnel exclues : Cette possibilité a été prévue par la convention collective de travail pour permettre aux secteurs ou entreprises d'exclure, par exemple, les cadres ou directeurs du bénéfice d'un droit au crédit-temps.
2. Le cas de l'employeur occupant moins de onze travailleurs : Si l'employeur occupe dix travailleurs ou moins, le crédit-temps fin de carrière n'est plus un droit pour le travailleur. Dès lors, il s'agit uniquement d'une possibilité qui nécessite l'accord de l'employeur.
3. Le seuil des 5% : Lorsque le nombre total des travailleurs qui exercent ou exerceront en même temps dans l'entreprise le droit au crédit-temps (tout type de crédit-temps) dépasse un seuil de 5% du nombre total de travailleurs occupés dans l'entreprise, un mécanisme de préférence et de planification des absences est appliqué afin d'assurer la continuité du travail. Ces mécanismes peuvent avoir pour effet d'autoriser l'employeur à imposer au travailleur de reporter la demande ou la mise en œuvre. Ce travailleur sera placé sur une liste d'attente dont les règles de priorité pour le bénéfice du crédit-temps sont déterminées au niveau de l'entreprise ou à leur défaut par un système établi par la convention collective de travail n°77 bis. Cependant, les travailleurs de cinquante-cinq ans ou plus qui sollicitent un crédit-temps 4/5<sup>ème</sup> sont hors quota. Cela signifie que le crédit-temps 4/5<sup>ème</sup> peut être obtenu par tous les travailleurs de cinquante-cinq ans ou plus, indépendamment des autres travailleurs occupés chez l'employeur pour lesquels le quota est applicable. Cette modification vise à introduire un droit généralisé à une diminution de carrière d'1/5<sup>ème</sup> pour les travailleurs de plus de cinquante-cinq ans et ce, afin d'encourager les travailleurs dits âgés à demeurer plus longtemps sur le marché de l'emploi.

De manière synthétique, le système de préférence prévu par l'article 17 de la CCT77bis donne la priorité :

4. Aux travailleurs qui souhaitent exercer le droit au crédit temps au sens large pour dispenser des soins palliatifs, assister ou octroyer des soins à un membre du ménage



ou de la famille lorsqu'ils ont épuisé le droit à l'interruption de carrière pour soins palliatifs ou assistance médicale à un membre du ménage.

5. Ensuite, aux travailleurs dont le ménage est composé de deux personnes occupées au travail (ou ménage monoparental) et comptant un ou plusieurs enfants de moins de douze ans ou attendant la venue d'un enfant.
6. Aux travailleurs âgés de cinquante ans et plus
7. Aux travailleurs en formation professionnelle

#### **4.5.3. Le droit de report et de retrait de l'employeur**

Au sein des entreprises qui emploient au maximum onze travailleurs, le droit ne peut s'exercer sans l'autorisation de l'employeur. Cela constitue la seule exception car dans tous les autres cas, l'exercice du crédit-temps (au sens large) est un droit. Toutefois, dans certaines circonstances et même lorsque le seuil de 5% n'est pas atteint, l'employeur peut, en vertu de son droit de report, différer l'exercice du droit. Un tel ajournement doit se faire dans le mois de l'avertissement écrit et n'est possible que dans deux hypothèses. Soit le report a lieu pour des motifs impératifs externes ou internes qui peuvent, éventuellement, être définis par le conseil d'entreprise. Les partenaires sociaux ont précisé que les raisons internes ou externes impératives sont les besoins organisationnels, la continuité du travail, ou les possibilités réelles de remplacement. A ce moment là, le droit au crédit-temps prend cours au plus tard 6 mois à compter du jour où il aurait été exercé en l'absence de report. L'employeur peut toutefois convenir avec le travailleur d'autres modalités. La deuxième hypothèse est une possibilité particulière de report pour les travailleurs de plus de cinquante-cinq ans qui sollicitent une réduction de carrière de 1/5<sup>ème</sup>. Ce droit généralisé est contrebalancé par la possibilité, pour l'employeur, d'en reporter l'exercice de douze mois (maximum) lorsque le travailleur concerné exerce une fonction clé dans l'entreprise. Cette dernière notion peut être précisée par convention collective de travail ou règlement de travail. L'employeur doit motiver sa décision. Ces différents reports peuvent coexister, mais ne peuvent pas s'additionner.

En vertu de son droit de retrait, l'employeur peut également retirer ou modifier temporairement l'exercice du droit au crédit-temps pour des motifs impératifs externes ou internes. Pour l'application de ce droit de retrait, les partenaires sociaux ont défini comme tels les « problèmes ponctuels d'organisation tels que la maladie d'un collègue, l'accroissement exceptionnel du travail, ou d'autres raisons impératives ». La possibilité de modifier temporairement l'exercice du droit au crédit temps (en déplaçant temporairement les heures



ou jours de diminution de carrière) a également été prévue dans le nouvel article 14bis qui vise les travailleurs de plus de cinquante-cinq ans bénéficiant d'une réduction des prestations de 1/5<sup>ème</sup>. La modification doit être convenue pour des motifs sérieux (et pour la durée de ces motifs).

#### **4.5.4. Obligations incombant à l'employeur**

Le régime de crédit-temps prévoit pour chaque formule une protection contre le licenciement. L'employeur ne peut poser aucun acte tendant à mettre fin unilatéralement à la relation de travail, sauf pour motif grave et suffisant. La nature et l'origine ne peuvent donc être liées à la suspension ou à la diminution des prestations de travail. La protection commence à la date à laquelle le travailleur a fait connaître à son employeur l'intention d'exercer son droit, et s'achève trois mois après la fin de l'exercice de ce droit. L'employeur qui viole cette interdiction doit verser au travailleur une indemnité forfaitaire équivalente à six mois de rémunération, outre l'indemnité compensatoire de préavis normalement due.

#### **4.5.5. Obligations incombant au travailleur en crédit-temps**

La rémunération du travailleur est réduite à concurrence du travail réellement presté et cela est partiellement compensé par une allocation d'interruption de l'Office national de l'emploi. Il y a donc suspension totale ou partielle des obligations principales au contrat de travail. Toutefois, les autres obligations découlant du contrat de travail (non concurrence, loyauté, exécution de bonne foi des conventions, etc) demeurent. Un travailleur ne pourrait donc pas, par exemple, demander le bénéfice d'un crédit temps pour entamer une activité indépendante qui ferait directement concurrence à son employeur.

4.6. APPROCHE CHIFFRÉE DU CRÉDIT-TEMPS « FIN DE CARRIÈRE »

Cette section vise à replacer le crédit-temps « fin de carrière » dans un contexte concret et chiffré. En premier lieu, le crédit-temps est comparé aux autres mesures d'aménagement du temps de travail. Ensuite, l'évolution du nombre de travailleurs en crédit-temps en Belgique est définie et une comparaison des bénéficiaires de moins de cinquante ans et de plus de cinquante ans est effectuée.

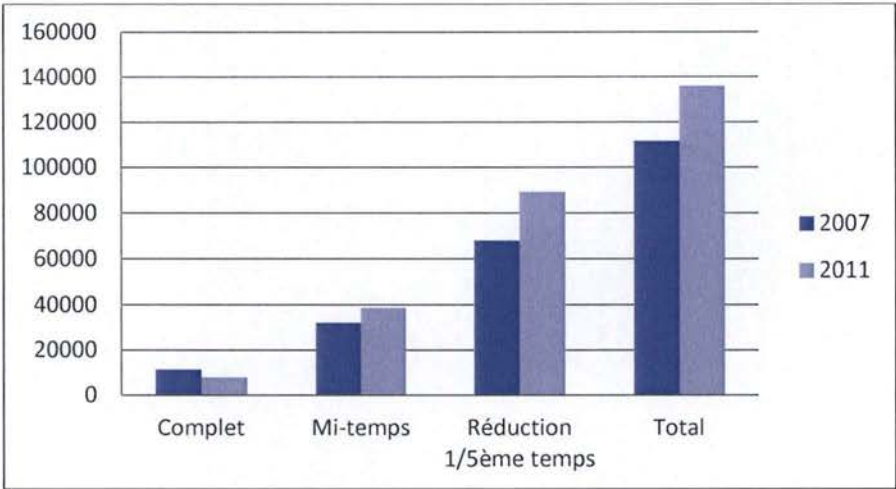
Figure 4.1. Les travailleurs qui aménagent leur temps de travail avec le soutien de l'ONEM  
(moyenne annuelle 2011)

		Nombre		Montant en millions d'€	
			%		%
<b>• Les travailleurs qui aménagent leur temps de travail avec le soutien de l'ONEM</b>					
	Hommes	88 460	32,5	262,3	32,1
	Femmes	183 492	67,5	555,1	67,9
	Total	271 953	100	817,4	100
Dont:					
-	Prépension à mi-temps	663	0,2	3,0	0,4
-	Interruption de carrière, interruption complète	6 296	2,3	26,8	3,3
-	Interruption de carrière, réduction de prestations	66 187	24,3	176,7	21,6
-	Congé parental, soins palliatifs et assistance médicale	63 021	23,2	176,6	21,6
-	Crédit-temps, interruption complète	7 794	2,9	44,7	5,5
-	Crédit-temps, réduction de prestations	127 992	47,1	389,5	47,7
-	dont crédit-temps de crise	46	0,0	0,2	0,0

Source : [http://www.onem.be/D\\_stat/Statistieken/Stats\\_Annuelles/Chiffres\\_cle/Land\\_FR.pdf%20/](http://www.onem.be/D_stat/Statistieken/Stats_Annuelles/Chiffres_cle/Land_FR.pdf%20/)

Le crédit-temps avec réduction de prestations est la mesure qui a le plus de succès. En effet, 47,1% des travailleurs qui aménagent leur temps de travail avec le soutien de l'Office national de l'emploi le font via cette formule. La distinction n'est toutefois pas établie entre les travailleurs en crédit-temps « fin de carrière » et les autres bénéficiaires du crédit-temps.

Figure 4.2. Evolution du nombre de personnes en crédit-temps en Belgique de 2007 à 2011



De manière générale, le nombre de travailleurs en crédit-temps a augmenté de presque 25 000 personnes en quatre ans. Une augmentation d'un peu plus de 20 000 bénéficiaires est observable en ce qui concerne la réduction d'1/5<sup>ème</sup> temps. Les travailleurs en crédit-temps à mi-temps ont augmenté de près de 7000. Seul le crédit-temps complet n'a plus le même succès, une diminution de 3600 personnes est observable.

Figure 4.3. Nombre de bénéficiaires du crédit-temps en 2010 et 2011

Crédit-temps		2010	2011	2010-2011	
Sexe	Hommes	49 869	50 906	+ 1 037	+ 2,1 %
	Femmes	82 450	84 880	+ 2 430	+ 2,9 %
Région	Flandre	94 101	96 932	+ 2 831	+ 3,0 %
	Wallonie	31 413	31 971	+ 558	+ 1,8 %
	Bruxelles	6 804	6 882	+ 78	+ 1,2 %
Âge	< 25 ans	380	281	- 99	- 26,0 %
	de 25 à < 50 ans	47 947	46 156	- 1 791	- 3,7 %
	50 ans et +	83 992	89 349	+ 5 357	+ 6,4 %
Régime	Complet	8 397	7 794	- 603	- 7,2 %
	A mi-temps	38 221	38 888	+ 667	+ 1,7 %
	Réduction d'1/5	85 701	89 104	+ 3 403	+ 4,0 %
Total		132 318	135 786	+ 3 468	+ 2,6 %

Source :

[http://www.onem.be/bin/d\\_stat/jaarverslag/jaarverslag\\_volledig/2011/rapportannuel2011/files/assets/downloads/publication.pdf](http://www.onem.be/bin/d_stat/jaarverslag/jaarverslag_volledig/2011/rapportannuel2011/files/assets/downloads/publication.pdf)

Une forte augmentation dans la plupart des sous-groupes est enregistrée. Une évolution du nombre d'unités s'observe aussi bien chez les hommes (+ 2,1%) que chez les femmes (+ 2,9%). La hausse a lieu dans les trois régions (+ 3% pour la Flandre, + 1,8% pour la Wallonie et + 1,2% pour Bruxelles). Seule la répartition selon l'âge présente une forte variation. En effet, le nombre de bénéficiaires en dessous de cinquante ans diminue, tandis



que les travailleurs de plus de cinquante ans sont de plus en plus attirés par la formule crédit-temps « fin de carrière » (+ 6,4%). En ce qui concerne le type de formule, c'est la réduction permettant un jour de congé par semaine qui a le plus de succès avec une hausse de 4% de 2010 à 2011. Le nombre de bénéficiaires du crédit-temps à mi-temps reste plus ou moins stable, nous observons une hausse de 1,7%. Quant au crédit-temps complet, il n'est plus à la cote puisque nous observons une diminution de 7,2%.

#### **4.7. CONCLUSION**

Le crédit-temps « fin de carrière » est un système d'aménagement du temps de travail octroyé spécifiquement à la génération de plus de cinquante ans, donnant droit à une allocation d'interruption à charge de l'Office national de l'emploi à partir de l'âge de cinquante-cinq ans. Nous avons étudié à travers ce chapitre les différentes conditions et restrictions d'accès à cette mesure, restrictions qui ont augmenté depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, suite aux contraintes budgétaires auxquelles fait face le gouvernement.

Malgré tout, le crédit-temps « fin de carrière » reste le système qui, parmi les autres mesures d'aménagement du temps de travail, connaît le plus de succès auprès des travailleurs. L'étude de cas réalisée dans le cadre de ce mémoire nous permet de comprendre pourquoi cette mesure est appréciée par certaines personnes de plus de cinquante ans et donc pourquoi et à quel point il s'agit d'une solution adéquate au vieillissement de la population.

## **CHAPITRE 5 : ETUDE DE CAS : LE CRÉDIT-TEMPS À SOLVAY BRUXELLES**

### **Résumé du chapitre 5:**

L'étude de cas faisant l'objet de ce mémoire a été effectuée dans l'entreprise Solvay Bruxelles auprès de treize travailleurs bénéficiant ou ayant bénéficié du crédit-temps « fin de carrière ». L'étude a été réalisée sous forme d'entretiens à questions ouvertes et d'ordre thématique et à l'aide d'un questionnaire récapitulatif. Ce chapitre contient une première analyse identifiant les principales raisons pour lesquelles les travailleurs ont décidé d'opter pour le crédit-temps « fin de carrière ». Tout d'abord, il y a le désir d'une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Parfois, il y a nécessité d'avoir recours au crédit-temps afin de gérer plus facilement l'organisation familiale. Ensuite, certains bénéficiaires souhaitent désengorger le weekend de toutes les tâches ménagères et administratives afin de pouvoir en profiter pleinement. « Lever le pied » et « tenir la longueur » sont des raisons récurrentes, le travail étant trop intensif et fatigant. Les problèmes de santé, de fatigue, de stress sont également mentionnés. Enfin, il est nécessaire de préciser que plusieurs bénéficiaires du crédit-temps « fin de carrière » ont opté pour celui-ci parce qu'à présent, ils n'ont plus de contraintes financières et peuvent donc se le permettre. Les extraits du journal de bord « Mon vécu au sein de l'entreprise Solvay » sont retranscrits dans ce chapitre afin de dresser, par complémentarité avec la première analyse de l'étude de cas, des pistes de réflexion pour la suite de ce mémoire.

### **5.1. INTRODUCTION**

L'analyse théorique établie dans les chapitres précédents a permis de se rendre compte des bénéfices du crédit-temps « fin de carrière » comme solution au vieillissement de la population. Nous nous sommes également aperçu des inconvénients organisationnels que celui-ci peut avoir pour les entreprises ou encore de la diminution du soutien gouvernemental due aux restrictions budgétaires.

Ce chapitre présente une étude de cas sur le crédit-temps « fin de carrière », effectuée auprès de travailleurs de l'entreprise Solvay en région bruxelloise, durant les mois de janvier à mai 2012. Cette étude apporte des faits et témoignages qui permettent de soutenir la théorie et d'offrir de nouvelles clefs de réflexion. La méthodologie et une première analyse des réponses



sont fournies, ensuite les extraits de « Mon vécu au sein de l'entreprise Solvay » ajoutent des pistes d'analyse qui ont été utiles à la rédaction de la suite de ce mémoire.

## **5.2. MÉTHODOLOGIE**

Solvay est une entreprise adéquate en vue d'une étude de cas sur le crédit-temps. En septembre 2011, parmi les 1154 travailleurs, 44 se trouvaient en crédit-temps dont 21 personnes en crédit-temps « plus de cinquante ans ». Le nombre de travailleurs en crédit-temps « plus de cinquante ans » s'élève à 21 personnes dont 12 cadres et 10 employés. Il n'y a donc pas de tendance plus élevée à prendre un crédit-temps dans l'un ou l'autre cas. Il est à noter que cette étude de cas se limite au quartier général situé à Bruxelles et non dans une usine de l'entreprise. Tous les entretiens se sont donc effectués auprès de personnes effectuant essentiellement un travail de bureau.

Parmi les 21 personnes en crédit-temps « plus de cinquante ans », 11 ont donné leur accord pour un entretien ; dont 6 cadres et 5 employés. Il y a donc un échantillon représentatif du nombre total d'employés et de cadres ayant pris un crédit-temps au sein de Solvay. Pour préserver l'anonymat de ces personnes, les prénoms de celles-ci ont été changés, tout en conservant la distinction entre les hommes et les femmes. Parmi les interlocuteurs, tous sont en crédit-temps 4/5<sup>ème</sup>, seul Luc est en crédit-temps à mi-temps. En plus des 11 personnes ayant répondu favorablement, 2 personnes ont été interrogées, Thierry et Bénédicte, ils étaient en crédit-temps il y a quelques temps mais ne le sont plus à ce jour. Chaque entretien s'est déroulé dans leur bureau ou dans une petite salle de réunion ; à Ixelles ou à Neder-over-Heembeek. Il variait de quinze minutes à une demi-heure. Pour la facilité de la retranscription, ceux-ci ont été enregistrés. En sus de l'entretien, toutes ces personnes ont reçu, via leur courrier électronique, un questionnaire reprenant quelques questions récapitulatives.

Les questions de l'entretien sont ouvertes plutôt d'ordre thématique pour que la personne puisse s'exprimer à sa convenance. Après avoir détaillé son parcours professionnel, la personne interviewée précisait le régime de crédit-temps qu'elle avait choisi (mi-temps ou 4/5<sup>ème</sup>) et le jour de congé ou les modifications horaires qui avaient été convenus. Ensuite, l'interlocuteur expliquait les raisons pour lesquelles il avait choisi un crédit-temps et à quoi était consacré son jour de congé ou son allègement horaire. La personne expliquait quelle avait été la réaction de l'employeur, de la famille et des collègues. Une question supplémentaire était de savoir si la charge de travail avait été diminuée ou si la fonction avait été modifiée. Enfin, l'interlocuteur confirmait si la décision était à reprendre, s'il reprendrait



un crédit-temps ou pas. L'entretien se clôturait par une discussion sur les éléments que l'interviewé(e) pensait à rajouter. En ce qui concerne les deux personnes qui n'étaient plus en crédit-temps, l'entretien se déroulait de la même manière mis à part que les interlocuteurs expliquaient les raisons pour lesquelles ils sont revenus à un temps-plein et s'ils souhaitaient reprendre un crédit-temps à l'avenir ou non.

L'âge des interlocuteurs varie de 51 à 58 ans et le niveau d'ancienneté de chacun dans l'entreprise se situe entre 23 et 38 ans. En ce qui concerne la situation conjugale et familiale, la majorité des interlocuteurs sont mariés ou remariés et ont des enfants.

### **5.3. ANALYSE DES RÉPONSES**

Les principales raisons pour lesquelles les travailleurs interviewés ont décidé de prendre un crédit-temps « fin de carrière » sont reprises dans cette section. Cela constitue une première analyse synthétique des réponses des bénéficiaires du crédit-temps, celle-ci permettant de se faire une idée globale des témoignages. Des extraits de ceux-ci font toutefois l'objet de la suite de ce mémoire et constituent l'analyse approfondie de l'étude de cas.

#### **5.3.1. Meilleure conciliation de la vie privée (familiale, associative, culturelle, ...) avec la vie professionnelle**

Les bénéficiaires du crédit-temps déclarent une envie de diminuer le temps consacré au travail afin de s'adonner à d'autres occupations dans la vie privée qui ne pourraient pas avoir lieu sans le recours au crédit-temps (aider les parents qui vieillissent ou participer à davantage d'activités sportives, sociales, culturelles ou associationnelles). Pour certaines personnes, il y a le besoin de s'épanouir dans une activité extérieure au travail, parce que le travail ne permet pas ou plus cet épanouissement.

Témoignage de Thierry : *« Je trouve que c'est trop de temps consacré au travail, j'avais envie de faire un peu d'autres choses dans ma vie privée. »*

Témoignage de Luc : *« J'ai une implication forte au niveau associatif, je me suis fait une vie sociale et culturelle dans la ville où j'habite. Je voulais mettre un peu de temps sur d'autres choses que le travail. »*

Témoignage de Cécile : *« Ma carrière s'est un petit peu réorientée d'une façon qui m'a déplu à un moment donné. Je me suis épuisée là-dedans et ça ne me convient pas donc je me suis dit que pour maintenir la tête au dessus*

*de l'eau il valait mieux retrouver quelque chose qui me correspondait en dehors du travail. »*

Témoignage de Baudouin : *« J'avais envie de faire autre chose que le boulot. Je préfère remodeler l'équilibre vie familiale/vie associative par rapport au travail. Et aussi, je me disais toujours que je ratais des événements importants, l'enterrement d'une grande tante par exemple. »*

### **5.3.2. Nécessité d'une meilleure organisation**

Souvent, et particulièrement dans les familles monoparentales, le bénéficiaire du crédit-temps y a recours parce qu'il ne parvient pas à concilier les corvées ménagères, l'activité professionnelle, et le suivi de la scolarité des enfants. Il y a dès lors nécessité de travailler moins pour s'en sortir. Parfois, l'organisation familiale nécessite un aménagement horaire. Par exemple lorsqu'il n'y a qu'une voiture pour le ménage ou encore lorsque le trajet entre la maison et le lieu de travail est trop long.

Témoignage d'Yves : *« Tout simplement je ne m'en sortais pas à la maison parce que j'ai de longs trajets jusqu'ici et je vis seul avec mes deux enfants. Je n'arrivais plus à m'occuper d'eux et j'ai observé une certaine dérive dans leur scolarité. »*

### **5.3.3. Désengorgement du weekend**

Le weekend passe trop vite et est souvent uniquement consacré aux tâches ménagères (nettoyage, repassage, courses, lessive). Un jour de travail en moins par semaine permet de désengorger le weekend afin de profiter pleinement de celui-ci.

Témoignage de Catherine : *« Durant mon jour de congé, j'essaye de sortir toutes les courses et toutes les choses qu'on serait obligés de faire le samedi. »*

Témoignage de Thierry : *« Le crédit-temps permet d'être plus tranquille le weekend, d'avoir des weekends ensemble. Ça arrangeait bien ma femme que je fasse les courses le vendredi. »*



#### **5.3.4. Lever le pied et tenir la longueur**

Nous observons une envie de diminuer la cadence, une sorte de transition avant la retraite pour certains, une certaine fatigue liée au rythme éreintant du travail. Le crédit-temps est une manière de tenir la longueur.

Témoignage de Thierry : *« Le boulot que j'ai est quand même assez prenant, quand on travaille sur des projets c'est souvent des coups de feu, parfois des heures supplémentaires, parfois travailler le weekend. Je voulais un peu lever le pied. »*

Témoignage de Béatrice : *« Je travaillais déjà depuis vingt-trois ans et je n'ai pas d'enfants, je me disais que par ce moyen je pourrais peut-être travailler plus longtemps. »*

#### **5.3.5. Problèmes de santé, de fatigue et/ou de stress**

Certains interlocuteurs éprouvent des problèmes de santé et de fatigue, un jour de congé par semaine permet de souffler un peu et de ralentir la cadence, afin de résister malgré la santé fragile. Aussi, ce jour de congé permet de relativiser et de prendre du recul, diminuant ainsi le stress.

Témoignage de Jean : *« Dans mon cas c'est un peu spécial, disons que je me suis décidé à faire ça parce que j'avais des problèmes de santé. Donc ça me permettait d'avoir des weekends de trois jours et de souffler un peu. Je dois prendre soin de mon petit cœur. »*

Témoignage de Hubert : *« C'est principalement dans un cadre de détresse. En fait j'ai eu un séminaire spécifique au stress et suite à ça j'ai pris la décision de prendre un crédit-temps ».*

#### **5.3.6. Possibilité financière**

Sans être la cause principale, la plupart des répondants se permettent de prendre un crédit-temps parce qu'ils n'ont plus de contraintes financières importantes (la maison est payée, les enfants ont terminé leurs études, etc.).

Témoignage de Catherine : *« Je l'ai pris dès que ma fille a terminé ses études. Parce que ma maison était quasi payée, je n'avais plus à assumer ses kots et études donc au niveau de salaire où j'étais finalement ce n'était plus très intéressant de travailler à 100%. Donc quand je faisais le bilan, le*



*fait que je perdais à peu près 20% de mon salaire, que je ne devais plus me charger de ses études et qu'elle n'était plus à ma charge, tout ça se mettait bien ensemble. »*

### **5.3.7. Conclusion intermédiaire**

Au vu des différentes raisons données par les bénéficiaires du crédit-temps « fin de carrière » pour avoir opté pour ces mesures, des questions se posent vis-à-vis du rapport de l'homme au travail et du rapport de l'homme au temps. Non seulement les conditions de travail semblent être relativement pénibles pour ces personnes au niveau de la fatigue et du stress. Mais de plus, le travail apparaît occuper une « très », voire « trop » grande place dans le temps de vie des individus concernés. Le crédit-temps « fin de carrière » est la solution choisie par ces travailleurs pour faciliter leur maintien au travail malgré les deux dimensions exposées : le manque de temps et les conditions de travail. Le paragraphe suivant, reprenant des extraits du journal de bord « Mon vécu au sein de l'entreprise Solvay », est un complément aux témoignages récoltés lors de l'étude de cas, permettant d'appuyer ces derniers et de créer des pistes d'analyse et de réflexion pour la suite de ce mémoire.

### **5.4. « MON VÉCU AU SEIN DE L'ENTREPRISE SOLVAY »**

*« Mon vécu au sein de l'entreprise Solvay » est en quelque sorte un journal de bord, rédigé après la fin de mon stage, reprenant les réflexions qui me sont venues à l'esprit tout au long du stage que j'ai effectué dans la société. L'idée de rédiger ce journal m'est venue à l'esprit lorsque je me suis aperçue que celui-ci pouvait soutenir les témoignages des travailleurs en crédit-temps « fin de carrière ». L'original étant composé d'une dizaine de pages, les extraits les plus pertinents sont repris ci-dessous et constituent une analyse empirique utile à la rédaction de ce mémoire, permettant de créer des pistes d'analyse supplémentaires ou complémentaires aux interviews effectuées dans le cadre de l'étude de cas. »*

[...] Les quatre mois que j'ai passés en stage dans l'entreprise m'ont permis de ressentir l'ambiance qu'il règne actuellement dans le monde du travail. Certains travailleurs disent « crouler sous la charge de travail ». Un premier exemple émane des entretiens avec les travailleurs en crédit-temps. La plupart des interlocuteurs n'ont pas vu leur charge de travail diminuer avec la diminution de leurs horaires. Cela signifie qu'ils doivent prêter un temps plein en quatre jours. Bénédicte, l'une des interlocutrices, est d'ailleurs revenue à un temps-plein car : « Finalement, la seule chose qui était

*réduite avec ce crédit-temps, c'était mon salaire ».* Aussi, les bruits de couloir laissent entendre que chacun est débordé. Enfin, lorsque j'avais besoin d'informations ou de conseils, beaucoup de personnes que je contactais étaient souvent fort occupées et ne pouvaient me consacrer qu'un temps très limité. L'une des raisons pour lesquelles ce rythme de travail est aussi élevé est sans doute que, l'entreprise étant en restructuration, l'effectif n'est pas toujours augmenté lorsque la charge de travail d'une personne est trop grande.

Par ces derniers éléments, j'en suis venue à me poser certaines questions en lien avec le mémoire que je réalise. *Quelles sont les conditions de travail actuelles ? Sont-elles plus pénibles qu'auparavant ? Alors qu'actuellement la flexibilité est très recherchée par les travailleurs, je remarque également que le travail est de plus en plus intense. Cela est-il favorable ou défavorable aux travailleurs ? Dans le contexte actuel du vieillissement de la population, nous savons que les travailleurs vont devoir rester à long terme sur le marché du travail. Cela est-il faisable au vu de l'intensité du travail et des conditions de travail ? Enfin, le crédit-temps est-il une réponse à l'évolution des conditions de travail dans ce contexte de vieillissement de la population ?*

[...] Outre l'acquisition d'expérience, j'ai adopté un rythme de vie active, qui est bien distinct d'un rythme de vie universitaire. La vie universitaire est constituée de journées très différentes les unes des autres. En effet, chaque jour l'horaire varie. Si bien que la journée de cours peut être complète ou très courte. C'était à moi de composer le reste de ma journée soit de travail et parfois de loisirs. Les journées sont fort divergentes les unes des autres, et les périodes de l'année également. En effet, les périodes de cours, les périodes de blocus et les périodes de vacances s'alternent tout au long de l'année. A l'université, c'est nous qui rythmons notre travail. Nous pouvons affirmer que le temps nous appartient en partie et que c'est à nous de le maîtriser afin de réussir nos études.

Dans la vie active, tout est réglé et nous n'avons pas d'influence sur les rythmes de travail. C'est un peu notre temps de travail qui rythme nos vies. Mon réveil était réglé à la même heure tous les jours, je partais de mon domicile à la même heure tous les jours et j'arrivais sur le lieu de travail plus ou moins à la même heure tous les jours. La journée de travail était rythmée par les entretiens, rapport de stage, et autres événements. Le soir, le trajet de retour s'effectuait de la même manière que le trajet de l'aller. Je me suis rendu compte que je n'avais plus d'influence sur le rythme de mon travail.

Les journées étant rythmées par le travail, j'ai également pris conscience que celui-ci est le centre de la vie. Un bref calcul permet de s'en rendre compte. Une semaine est composée de 168 heures. En considérant que l'on dort 8 heures par nuit, la semaine « éveillée » ne contient plus que 112 heures. En considérant que nous sommes sur notre lieu de travail 9 heures par jour, le temps passé sur le lieu de travail est de 45 heures. Il nous reste donc 67 heures par semaine de non-travail. 67 heures paraissent beaucoup, mais il faut tenir compte également des moments de repos (ne rien faire mais ne pas dormir) dus au travail, repos dont on n'aurait pas besoin si on ne travaillait pas, du trajet jusqu'au



lieu de travail ou encore de la préparation chaque matin pour se rendre à son travail. En réalité, le temps hors-travail est composé de temps libre, mais également de temps de « préparation au travail », ce qui diminue encore le solde qui était au départ de 67 heures. C'est un fait, le travail dicte notre vie, mais dans ma réflexion, j'ai également pensé que le travail permet de se rendre compte à quel point le non-travail est précieux, et permet de savourer davantage son temps libre. Aussi, le fait que notre travail dicte notre vie me permet de me rendre compte à quel point il est important de travailler dans un domaine dans lequel il y a possibilité de s'épanouir.

Je me pose à nouveau certaines questions. *Quel lien existe-t-il entre l'homme, le travail et le temps ? Ce lien a-t-il évolué au fil des années ? Quelle valeur les individus attribuent-ils au travail ?*

## **5.5. CONCLUSION**

L'étude de cas, réalisée auprès de treize interlocuteurs en crédit-temps ou ayant été en crédit-temps au sein de l'entreprise Solvay, a permis de discerner les raisons pour lesquelles ils ont un jour décidé d'opter pour cet arrangement du temps de travail.

Les motifs évoqués démontrent une envie de profiter du temps libre par rapport au temps de travail. En effet, l'organisation actuelle rend difficile cette conciliation de la vie privée et sociale par rapport à la vie professionnelle. Nous nous apercevons que l'homme manque de temps, et son temps est dominé par son travail. Enfin, des problèmes d'organisation, de santé, de fatigue et de stress, une nécessité de lever le pied et de se reposer, sont mentionnés.

Le crédit-temps « fin de carrière » est donc une réponse adéquate au vieillissement de la population, tout en renforçant son succès au vu des conditions de travail actuelles et du besoin d'attribuer davantage de temps à la vie en dehors du monde professionnel.

Les témoignages des interlocuteurs et les extraits du journal de bord « Mon vécu au sein de l'entreprise Solvay » relèvent certaines pistes d'analyse qui sont abordées dans la suite de ce mémoire au travers de deux chapitres. Le premier, portant sur la dimension « temps », répond aux questions de savoir quel est le lien entre l'homme, le travail et le temps, si ce lien a évolué, et quelle est la valeur accordée actuellement au travail. Le deuxième, portant sur les conditions de travail, identifie leur évolution et leur impact sur la santé des individus. Ces deux chapitres permettent de se rendre compte des enjeux du crédit-temps dans le contexte du vieillissement de la population.



## **CHAPITRE 6: LA DIMENSION « TEMPS » DANS LA VALEUR DU TRAVAIL**

*« Nous sommes non seulement les victimes, mais aussi les artisans de notre temps. Notre temps – c'est nous ! », Carl Gustav Jung*

### **Résumé du chapitre 6:**

La première piste de réflexion que l'étude de cas amène à explorer est le rapport de l'homme avec le temps et le travail. En effet, la première analyse de l'étude de cas montre que l'homme manque de temps en dehors de la vie professionnelle. Nous remarquons à travers une traversée dans l'histoire, du premier mode de subsistance à aujourd'hui, que le temps et le travail n'ont jamais été dissociés et que le temps de la vie de l'homme a toujours été régulé par son travail. La fin du vingtième siècle est toutefois caractérisée par la prise de conscience de l'importance de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et donc par une diminution du temps de travail dans les pays industrialisés. Un trait spécifique à notre époque est toutefois l'intensification du travail, surtout dans la catégorie de travailleurs « cadres » qui n'hésitent pas à investir énormément de leur temps pour remplir leurs objectifs professionnels. Chaque homme attribue une valeur spécifique au monde professionnel. En effet, le travail peut répondre à différentes finalités, étant par exemple uniquement un moyen de gagner sa vie, une possibilité de s'épanouir socialement et/ou intellectuellement, ou autre. C'est au niveau de la centralité relative, c'est-à-dire de la façon dont les individus situent le travail par rapport aux sphères extérieures au monde professionnel que l'on remarque le désir de certains travailleurs d'opter pour un crédit-temps « fin de carrière ». En effet, ces derniers accordent souvent plus d'importance aux sphères extérieures au travail.

### **6.1. INTRODUCTION**

*Quelle valeur les individus accordent-ils au travail ?* Il n'est pas possible de s'intéresser à la valeur du « travail », sans s'attarder sur la valeur du « temps ». Le temps et le travail sont étroitement liés et le crédit-temps est une résultante de ce rapport. En effet, plusieurs raisons pour lesquelles les bénéficiaires du crédit-temps « fin de carrière » en ressentent le besoin sont liées au manque de temps en dehors de la vie professionnelle.

Ce chapitre éclaire le lien qui existe entre l'homme, le travail et le temps et l'évolution de ce lien au fil des années. Plus précisément, la première partie étudie les diverses formes de travail qui ont pris place depuis le premier mode de subsistance de l'espèce humaine jusqu'à aujourd'hui. Pour chaque forme de travail, les conditions de travail

correspondantes et le rapport avec le temps sont explicités. La deuxième partie approfondit le rapport de l'homme au temps actuellement, dans le domaine professionnel.

Tout au long du chapitre, des extraits d'interviews avec les bénéficiaires du crédit-temps agrémentent la théorie afin de montrer la réalité de la relation du crédit-temps avec la valeur du « temps » et du « travail ».

## **6.2. L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL À TRAVERS LE TEMPS : DU PREMIER MODE DE SUBSISTANCE À AUJOURD'HUI**

Le premier mode de subsistance de l'espèce humaine et donc la première forme de travail, furent la cueillette et la chasse. L'économie était donc formée par l'exploitation des ressources naturelles (SAUVY, 1949). Déjà à l'époque, la division du travail était perceptible : la cueillette revenait à la femme tandis que la chasse revenait à l'homme (SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA, 1996). En effet, étant donné que les femmes nourrissaient leurs enfants, elles étaient moins mobiles. Les hommes, quant à eux, pouvaient se permettre de partir plus loin et plus longtemps. Le temps n'était pas encore mesuré, par contre, la société était totalement régulée par les rythmes agraires. (SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA, 1996). La vie de l'homme était dominée par le travail puisque celui-ci était fonction des saisons et des caractéristiques météorologiques.

C'est à partir de l'époque préindustrielle que le travail est devenu peu à peu mesurable, notamment grâce à l'invention de l'horloge mécanique au cours du 14<sup>ème</sup> siècle (SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA, 1996). Alors que l'économie consistait auparavant en une production d'aliments ou de matières premières, elle s'est dirigée vers une transformation de la matière. Cela nécessitait des opérations manuelles, industrielles ou artisanales (SAUVY, 1949). Nous observons une division entre le peuple et la bourgeoisie. Alors que la population principalement ouvrière se consacrait totalement à son travail pour survivre, la bourgeoisie possédait suffisamment de ressources que pour dépenser sans compter tout en disposant de temps libre à foison (LALLEMENT, 2003).

A partir du 19<sup>ème</sup> siècle, la société industrielle a pris place, la mécanisation dominait l'économie et a donné un nouveau visage au travail. La tendance était de maximiser les bénéfices en augmentant continuellement la vitesse de production et donc le rendement. La division était toujours existante entre la bourgeoisie, qui s'adonnait aux loisirs et occupations (LALLEMENT, 2003), et le reste de la population, principalement ouvrière, qui se consacrait exclusivement au travail. Quant au temps, il est devenu une variable de plus en plus



importante dans le travail. En effet, SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA (1996, p. 30) précisent qu'à cette époque : « Le temps industriel était avant tout un temps mesuré. Le temps de travail et le temps de vie étaient séparés ». LALLEMENT (2003, p. 21) ajoute que : « La discipline se faisait par le temps de travail, elle s'exerçait sous les traits de la pointeuse, du chronomètre ou encore des amendes aux retardataires ». Alors qu'auparavant la journée de travail se déroulait en fonction des cycles et réactions de la nature, elle est devenue fixe lors de la société industrielle. LALLEMENT (p. 22) cite : « Les ouvriers avaient le sentiment d'un conflit aigu entre le fait de travailler et celui de « passer la journée » ». Cela montre à quel point le monde professionnel dominait le temps de vie et à quel point le temps et le travail sont indissociables.

Un modèle caractérise cette époque, le taylorisme, né entre la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et le début du 20<sup>ème</sup>. Il permettait d'optimiser efficacement le temps de travail des ouvriers. Taylor, le créateur, préconisait quatre principes généraux. Il s'agissait par exemple de différencier les salaires pour éviter la flânerie ou encore de chronométrer chaque mouvement et de supprimer les plus inutiles. Il y avait spécialisation de chaque ouvrier dans une tâche spécifique afin que le temps requis pour chaque activité diminue. De cette manière, chaque opération offrait le plus grand rendement possible. L'entreprise était donc guidée par un idéal de productivité, il fallait maximiser la production et optimiser le ratio entre énergie et résultat. Pour ce faire, les travailleurs avaient très peu d'autonomie et le travail était répétitif et monotone. Il y avait bien sûr des limites à ce modèle puisqu'il ne se préoccupait pas des demandes plus spécifiques et que le coût de stockage pouvait s'élever rapidement, dès que la demande était décroissante. (WALLEMACQ, 2010). Le temps était en quelque sorte la discipline de travail de l'homme.

Un second concept représente cette époque, celui de Henry Ford, qui a révolutionné le monde du travail en élevant les salaires des ouvriers et en diminuant leur temps de travail. Davantage que par compassion envers les ouvriers, l'objectif de Henry Ford était d'en ressortir plusieurs bénéfices. Tout d'abord, grâce à leur salaire plus élevé, les ouvriers pouvaient se permettre d'acheter eux-mêmes une voiture de l'usine. De plus, malgré les conditions de travail difficiles, leur maintien dans l'entreprise était favorisé. En effet, six mois de travail étaient nécessaires avant qu'ils n'arrivent à s'acheter une voiture. La méthode Ford supposait également une insertion considérable dans la vie des ouvriers. Le « département sociologique » surveillait les ouvriers dans leur vie privée et professionnelle, ceux-ci avaient accès aux primes uniquement s'ils faisaient preuve d'un comportement moral, s'ils ne s'adonnaient pas à l'oisiveté, et s'ils avaient une vie de famille saine et correcte. (LALLEMENT, 2003). Comme le mentionnent MERCURE et VULTUR (2010, p. 32) : « La volonté était de développer une idéologie du bon ouvrier et du bon employé ». L'organisation se faisait sous



forme de travail à la chaîne, la production était de masse et la standardisation à outrance. (MERCURE et VULTUR, 2010). La méthode Ford marque le début de la diminution du temps de travail.

Les modèles tayloristes et fordistes et leur époque étaient déterminés par un grand nombre d'ouvriers et donc une grande proportion de travailleurs dans le secteur secondaire. Toutefois, ces modèles ont observé un déclin, lié à la nécessité de diversification des produits pour répondre aux préférences variées des consommateurs. En effet, la production standardisée et en masse n'avait plus la cote. Parallèlement, le nombre de travailleurs manuels a fortement diminué, tandis que celui des employés et fonctionnaires a considérablement augmenté. Aussi, alors qu'il y avait une distinction nette entre les classes d'ouvriers et d'employés, celle-ci a commencé à s'estomper. En effet, les ouvriers ont bénéficié d'une amélioration des conditions de vie grâce au perfectionnement de la sécurité sociale et l'augmentation du pouvoir d'achat. Ils ont pu accroître leur niveau de scolarité et leur accès aux loisirs. De plus, ils se sont vu accorder davantage des postes à haute responsabilité. C'est indéniable, la différence entre employés et ouvriers était de moins en moins nette (GERARD ET WYNANTS, 1994). Parallèlement, la part du secteur secondaire, consacré à la transformation de la matière par des tâches manuelles, a diminué au profit des activités tertiaires. Nous observons donc, à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, un déplacement de la force de travail dans le secteur des services (NEBOIT et VEZINA, 2007).

Cette modernisation des entreprises est principalement due au fait qu'elles se veulent plus flexibles pour répondre aux demandes diversifiées des clients et à l'essor très rapide et continu des technologies. En effet l'informatisation provoque sans cesse diverses évolutions techniques. Ce progrès technique est continu et il apparaît difficile et inopportun de l'arrêter (GOLLAC et VOLKOFF, 2007).

Nous verrons dans le chapitre suivant que cette modernisation n'implique pas forcément une diminution des pénibilités. En effet, bien que les ouvriers bénéficient d'améliorations dans les conditions de travail à tel point qu'ils ont souvent gagné le statut d'employés, le travail s'est intensifié car les travailleurs doivent suivre la cadence de l'évolution technique. De plus, la modernisation technologique implique une extension des horaires irréguliers et notamment nocturnes, pour suivre le rythme des machines.

Aussi, l'économie tertiaire est synonyme d'économie de la connaissance, du savoir, de l'intellectualité. Davantage d'autonomie est octroyée aux employés, ce qui est en soi un gage de confiance envers ceux-ci. Cela leur permet de faire davantage appel à leurs compétences et d'enrichir leurs connaissances. Toutefois, cela se fait au prix d'un contrôle indirect plus



poussé et d'une intensification des efforts exigés. Au sein des modèles tayloristes et fordistes, le contrôle était effectué sur les tâches, ici il l'est sur les résultats. Comme l'affirment MERCURE et VULTUR (2010, p. 39) : « Le contrôle des résultats mène à une incitation permanente de faire mieux et plus dans un contexte où le travail n'est plus un programme à suivre selon les consignes préétablies ».

A toutes ces caractéristiques correspond un modèle d'organisation : les firmes en réseaux. Dans ce système, la sous-traitance s'est généralisée de sorte que les relations internes se sont transformées en relations externes entre entreprises et entre secteurs. Cette collaboration entre entreprises permet de répondre à une demande variable et bien que l'économie soit centrée vers le secteur tertiaire, il y a davantage de relations entre secteurs (DAMETTE et BECKOUCHE, 1993). Il n'y a plus beaucoup de relations hiérarchiques mais celles-ci sont davantage commerciales. Ce recours accru au marché a notamment nécessité la transformation d'arrangements informels en normes formelles pour faciliter la collaboration, par exemple à travers la certification ISO (GOLLAC et VOLKOFF, 2007).

### **6.2.1. Conclusion intermédiaire**

A travers cette brève traversée dans l'histoire du travail, nous découvrons que le temps, le travail et l'homme n'ont jamais été dissociés. Qu'il soit dominé par le temps, ou mesurable grâce au temps, le travail trouve sa discipline à travers cette variable. Nous nous apercevons qu'il a toujours fait partie intégrante du temps de vie d'une personne.

Les premiers modèles d'organisation étaient marqués par une pénibilité physique due notamment aux exigences de temps dans la réalisation du travail. Dans les nouveaux modes d'organisation, l'économie s'est tournée vers une économie du savoir augmentant le nombre d'employés et diminuant le nombre d'ouvriers. Les évolutions se traduisent par un accroissement de l'autonomie et une hausse de la flexibilité, au prix d'une intensification du travail qui n'améliore pas les pénibilités vécues par les salariés. Au cours des deux dernières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle, cette intensification paraît être une des raisons majeures de la dégradation des conditions de travail déclarées par les travailleurs au cours de la même période.

Bien que la relation au temps se soit améliorée et que nous remarquions une diminution du temps de travail, nous verrons dans les sections et chapitres suivants que les pénibilités n'ont pas disparu, elles se sont davantage dirigées vers des pénibilités psychiques que physiques. Quant à la relation entre l'homme, le travail et le temps, elle est toujours existante, mais s'est diversifiée.

### **6.3. LE RAPPORT ENTRE L'HOMME, LE TRAVAIL ET LE TEMPS**

Le rapport entre l'homme, le travail et le temps a été étudié dans la section précédente pour chaque forme d'organisation. Cette section consiste à approfondir cette étude pour le contexte actuel.

SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA (1996, p.5) affirment à juste titre : « L'homme a créé le travail et le travail a progressivement créé l'homme. L'homme a appris à créer l'espace de travail dont la dimension temporelle fait partie intégrante à plusieurs titres » Cette affirmation montre clairement le rapport étroit qui existe entre l'homme, le travail et le temps. Nous avons vu que depuis toujours le temps de travail, comme le temps de non-travail sont une préoccupation pour l'individu. « Temps de travail, temps de loisir, temps de trajet, retard, cadences, temps de cuisson, temps de sommeil, temps gagnés, temps morts, etc. » sont toute une série d'expressions citées par SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA (1996, p. 162) qui traduisent la variété des expériences temporelles possibles. Aussi, les différentes composantes du temps peuvent avoir une influence les unes sur les autres. Le temps à soi peut avoir un impact sur le temps des autres ou encore sur le temps du monde social. Le temps est source d'expressions qui prouvent qu'il est difficile à évaluer ou encore à manipuler telles que « Ce n'est pas le temps qui me manque mais » ou d'autres qui démontrent que le prix du temps est inestimable : « gagner du temps », « ne pas perdre son temps » (SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA, 1996).

#### **6.3.1. La place du travail dans la vie selon la variable « temps »**

Le temps de la vie est divisé en deux grandes sections : le temps de travail et le temps de non-travail (SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA, 1996). Pour la plupart des individus, c'est le temps de travail qui occupe le plus grand espace de leur temps de vie.

Non seulement, le travail occupe une grande partie de la vie, mais en plus, il a un impact sur la distribution du temps de non-travail de la journée, de la semaine, de l'année (SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA, 1996). Pour la plupart de la population, c'est par rapport au temps de travail ou autour de lui que se situent les temps de non-travail. Comme l'explique GOSSIN, cité par SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA (1996, p. 162) : « L'obéissance à des impératifs horaires précis entraîne une sujétion de l'individu au temps dans la vie hors travail. » Ainsi, les situations hors travail ne sont pas toujours synonymes d'épanouissement et d'autonomie, puisqu'elles sont parfois constituées d'activités ayant avoir avec du travail. En effet, bien que le temps de non-travail puisse être constitué de loisirs, de temps pour soi ou



pour les autres, du temps de sommeil et de repos ; il est aussi constitué du temps de déplacement vers l'activité professionnelle ou du temps de repos induit par la fatigue liée au travail.

Enfin, il est utile d'ajouter que le temps disponible est largement diminué par les tâches domestiques et la place qu'il reste pour les loisirs se voit diminuée d'autant. Plusieurs interlocuteurs affirment d'ailleurs avoir pris un crédit-temps afin d'effectuer toutes les tâches ménagères qui étaient habituellement effectuées le weekend et ne permettaient pas de profiter pleinement de celui-ci.

Témoignage de Thierry, ancien bénéficiaire du crédit-temps 4/5<sup>ème</sup>, qui trouvait que le temps de travail occupait une trop grande place dans son temps de vie: *« J'étais bien dans mon boulot mais je trouve que c'est trop de temps consacré au travail ».*

Témoignages de Luc et de Catherine, respectivement, qui permettent de se rendre compte que le temps de non-travail est parfois du temps qui à avoir avec le travail: *« J'ai travaillé quand même pendant 16, 17 ans à temps plein, j'habite loin du travail donc ça veut dire des journées à peu près de 13 à 14 heures », « Je fais la navette tous les jours ça veut dire que j'ai au moins trois heures sur la route ».*

Témoignage de Thierry, qui prouve que le temps disponible hors du travail est diminué des tâches domestiques: *« Quand on passe 40 heures, 50 heures à travailler et le weekend à faire les courses, on est crevé, ça passe trop vite ».*

### **6.3.2. La valeur du travail**

Le travail occupe pleinement le temps de vie d'une personne mais la valeur qui y est attribuée par chaque individu diffère. Afin de mesurer celle-ci, deux concepts sont utilisés par MERCURE et VULTUR (2010).

La centralité du travail décrit l'importance fondamentale que revêt celui-ci pour l'individu, indépendamment de sa finalité. Alors que la centralité absolue analyse l'importance accordée au travail isolément des sphères extérieures à la tâche ; la centralité relative permet de situer le travail par rapport aux autres sphères de la vie telles que la vie de couple et la famille, le loisir et les amis, ou encore les engagements sociaux et communautaires. C'est souvent à partir de cette centralité relative que les interlocuteurs ont

choisi d'opter pour le crédit-temps. En effet, c'est à partir du moment où la valeur du travail diminue par rapport à la valeur des autres sphères de la vie que les individus vont faire leur choix.

Le questionnaire transmis aux bénéficiaires et anciens bénéficiaires du crédit-temps posait la question : « Pour vous, que représente le travail ? ». Les répondants pouvaient cocher plusieurs réponses, la majorité a répondu « *J'aime mon travail mais la vie de famille et la vie sociale sont également très importantes à mes yeux* ». Les témoignages de Baudouin, Luc, Christine et Vincent agrémentent cette réponse. En effet, alors que Baudouin affirme vouloir « *remodifier l'équilibre vie familiale/vie associative* », Luc précise « *je me suis fait une vie sociale et culturelle, j'ai une implication forte au niveau associatif* ». Quant à Christine elle a choisi deux demi-jours de congé dont « *l'un pour consacrer une demi-journée à mon compagnon* ». Vincent également consacre son crédit-temps à la vie familiale « *Ma femme m'a demandé de rester un jour à la maison* ».

La finalité du travail renvoie aux principales raisons pour lesquelles un individu travaille, ce qui est important pour lui dans son activité professionnelle. MERCURE et VULTUR (2010) ont repéré plusieurs finalités au travail.

- La finalité économique selon laquelle le travail est avant tout un moyen de gagner sa vie.
- La finalité liée à l'épanouissement au travail et la quête de reconnaissance au travail.
- La finalité orientée vers la valorisation des relations sociales.

Ces finalités se retrouvent dans les témoignages des bénéficiaires du crédit-temps puisqu'à la question « Pour vous, que représente le travail ? » dont les répondants pouvaient cocher plusieurs réponses: quatre répondants affirment qu'à leurs yeux « *le travail = le salaire* », deux répondants confirment « *mon travail me passionne* », huit répondants répondent « *j'aime mon travail et les relations sociales qu'il procure* ». Alors qu'un tiers attribue une finalité économique au travail, dix travailleurs sur les treize interrogés maintiennent un attachement au travail procuré soit par la passion de celui-ci, soit par les relations sociales engendrées. Donc, malgré



une attirance relativement forte envers les sphères extérieures au travail, les travailleurs en crédit-temps gardent un attachement à celui-ci.

C'est indéniable, il y a un rapport étroit entre l'homme, le travail et le temps, et le travail occupe une place importante dans le temps de vie des individus. Toutefois, la valeur du travail prend une importance différente d'un individu à l'autre en fonction de la centralité relative qu'il lui accorde. L'épanouissement de l'homme dans son travail est donc freiné par l'attrait envers les sphères extérieures au monde professionnel mais aussi par certaines contraintes que nous étudierons dans le chapitre lié aux conditions de travail.

### **6.3.3. La diminution du temps de travail**

Nous avons vu que le travail domine largement le temps de vie d'un individu. Toutefois, la fin du 20<sup>ème</sup> siècle est caractérisée par une diminution du temps de travail dans les pays industrialisés. FRAGNIERE (1985, p.41) précisait à l'époque : « Travailler moins, c'est-à-dire moins longtemps était considéré comme un des aspects du progrès social et du bien-être ». Alors que le temps de travail assujettissait l'homme, celui-ci a voulu redevenir maître de son temps. Il y a eu une certaine prise de conscience de la population qui s'est rendu compte qu'elle « perdait sa vie à gagner ».

ADRET (1977, p. 46) reprenait les dires d'une dame qui travaillait depuis vingt ans en tant qu'ouvrière et qui s'est décidée à travailler à temps partiel: «Le travail c'est plutôt contre nous : physiquement on est épuisée, nerveusement, on est bouffée complètement, et on n'est pas présente là où c'est beaucoup plus important que de manipuler du papier ».

FRAGNIERE (1985, p.44) ajoute que « L'évolution de nos sociétés a entraîné une revalorisation considérable du temps personnel, ce qui explique toutes les tendances à la réduction du temps de travail, mais en même temps à une augmentation importante du prix du temps humain travaillé. Se libérer du travail, c'est reconquérir son temps propre, c'est reconquérir le pouvoir de décision sur ce que l'on veut ou ne veut pas faire ». Nous nous apercevons que les hommes ne souhaitent plus que le travail soit le centre de la vie, nous remarquons cette importance accordée également au temps libre.

En Belgique, nous observons cette diminution du temps de travail à travers l'instauration du weekend et des congés payés et plus tard par les lois conclues à propos de la durée du travail. La loi du 16 mars 1971 fixait la limite de la durée du travail journalière à huit heures, la durée hebdomadaire était quant à elle limitée à quarante heures. Ensuite, les lois du

26 juillet 1996 et du 10 août 2001 ont eu pour effet de ramener la limite hebdomadaire de travail à, respectivement, trente-neuf heures et trente-huit heures de travail.

La loi du 10 août 2001, relative à la conciliation entre l'emploi et la vie de famille, a laissé plusieurs choix aux partenaires sociaux. Soit ils ramenaient la limite hebdomadaire de travail à trente-huit heures (c'est-à-dire 7h36 par jour), soit ils la maintenaient à trente-neuf heures mais réduisaient la durée de travail en octroyant un nombre de jours de congé supplémentaires (dits « jours de récupération du temps de travail »). Il était également possible pour les partenaires sociaux de conclure une convention collective de travail qui prévoie une limite hebdomadaire inférieure à trente-huit heures. (MICHAUX, 2010).

Un autre facteur de la diminution du temps de travail dans la vie d'un individu est également l'allongement de l'espérance de vie. L'allongement des études, parfois due aux difficultés d'intégration professionnelle chez les jeunes, a aussi son influence (LALLEMENT, 2003).

Les raisons qui ont mené à une diminution du temps de travail sont similaires aux facteurs qui ont poussé les bénéficiaires du crédit-temps à adopter cette mesure. Témoignage de Baudouin qui prend conscience qu'il n'a pas envie de « perdre sa vie à gagner » : *« J'avais envie de faire autre chose que le boulot, avec le fait que je ne suis pas du tout carriériste donc une promotion qui me permet de gagner plus ne m'intéresse pas du tout. Je préfère remodifier l'équilibre vie familiale/vie associative par rapport au boulot »*. Quant à Jean et Béatrice, ils affirment respectivement : *« Cinq jours c'est fort long, quand on arrive le vendredi on est épuisé »*, *« J'étais toujours fatiguée quand j'allais travailler une semaine et maintenant les quatre jours passent comme rien, c'est beaucoup mieux »*.

#### **6.4. LE TEMPS DE NON-TRAVAIL**

GOSSIN, cité par SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA (1996), sépare les activités de non-travail en quatre catégories : celle du repos, celle du sommeil, celle des loisirs, celle de la vie sociale, familiale et personnelle. Il peut y avoir interaction entre certains de ces secteurs mais une allocation temporelle particulière et spécifique doit s'y retrouver.

SIVADON et FERNANDEZ-ZOÏLA (1996) précisent que la période de repos est indispensable. Elle est privilégiée soit immédiatement après le travail comme transition vers une activité de non-travail, soit avant le temps véritablement alloué au sommeil. Le repos



diffère du sommeil parce qu'il est éveillé, conscient, contrôlé, il consiste à « lever le pied ». Il peut s'agir par exemple de s'installer dans le fauteuil pour regarder la télévision ou parler avec des amis ou des membres de sa famille. Dans ce cas le temps de repos interfère avec le temps de loisir ou le temps familial.

Le temps des loisirs doit être bien préparé afin de bénéficier un maximum de ses bienfaits. Ce temps est composé des loisirs à orientation plus physique (sport, sorties, promenades, bricolages), et des loisirs à orientation plus culturelle (lecture, cinéma, télévision, théâtre, musées). Le temps de la vie sociale et de la vie familiale est le temps pour les autres, le temps des amitiés et le temps des affections. Ce temps, s'il est souhaité et préparé, peut être très bénéfique. Si ce temps est imposé, cela peut être très négatif pour l'individu, surtout s'il tend à se prolonger.

Nous pouvons associer ces quatre branches aux raisons établies par les interlocuteurs pour avoir choisi un crédit-temps. Les interlocuteurs en crédit-temps précisent ne plus avoir le temps de bricoler dans la maison ou encore le souhait de faire davantage de sports. Pascal confirme que *« le crédit-temps me laisse du temps pour d'autres choses, je pars plus souvent faire de la plongée par exemple »*. D'autres ont choisi le crédit-temps pour participer plus activement aux loisirs associationnels ou culturels. Cécile précise : *« Cela me permet de m'adonner à des projets plus créatifs ou de participer à des activités associatives »*. La vie familiale est une raison récurrente de la prise du crédit-temps. Yves affirme : *« C'est pratique, avec le crédit-temps je peux m'occuper de mes enfants et aller les chercher à l'école »*. Il y a aussi le temps de ne « rien-faire », « lever le pied » comme le mentionne Vincent : *« Vu mon âge, ça me fait du bien de souffler un peu »*.

Le temps disponible hors-travail n'a pas toujours des répercussions positives puisque, bien que la plupart des hommes aient conscience du prix du temps, il arrive parfois qu'il ne soit pas utilisé adéquatement. Il n'y a donc pas que le quantitatif qui intervienne dans une bonne conciliation de vie professionnelle et de vie privée, mais également le qualitatif.

C'est notamment pour cette raison d'ailleurs qu'un des interlocuteurs est revenu à temps plein. Témoignage de Thierry : *« J'aimais bien avoir une diversité d'activités. S'il faisait beau je faisais plutôt une activité de plein air. Je faisais du sport, les courses, j'allais au marché, je faisais à manger, j'allais*

*voir des expos, des bricolages, un peu de tout quoi. J'avais des occupations, pas mal de choses à faire, mais pas vraiment une activité bien précise et systématique. C'est peut-être une des raisons qui m'a fait revenir à temps plein. »*

## **6.5. LES CADRES ET LEUR TEMPS DE TRAVAIL**

Les cadres, en comparaison aux ouvriers et employés, ont une plus grande autonomie dans la gestion de leur temps, ils disposent de plus de flexibilité pour fixer leur horaire. Toutefois, ce statut ne possède pas que des avantages et leurs nombreuses responsabilités provoquent une intensification du travail. Ils hésitent rarement à dépasser leurs horaires ou travailler à la maison pour remplir leurs objectifs. KARVAR et ROUBAN (2004, pp. 51 - 52) rapportent que « ceux qui prolongent leur travail à domicile sont plus nombreux à se déclarer motivés par le contenu du travail, l'épanouissement personnel, la rémunération, les perspectives de carrière ». Toutefois, il existe une limite au dessus de laquelle le surinvestissement ne serait plus vécu aussi positivement.

LALLEMENT et LEFEVRE (1997) cités par LALLEMENT expliquent que « de nombreux cadres, au milieu des années 1990, étaient favorables à l'utilisation de la pointeuse, de manière à limiter les dérives d'un horaire incontrôlé. » Il apparaît qu'une des grandes causes de ce frein donné à l'investissement dans le travail tient aux transformations des conditions de travail. Comme nous le verrons dans un point ultérieur, les pénibilités psychiques ont fort augmenté.

Une étude menée par la CFDT (Confédération française démocratique du travail) et dont les résultats sont analysés par KARVAR et ROUBAN (2004), montre qu'un cadre sur deux serait favorable au droit de ne pas être contacté en dehors de son temps de travail. La majorité de ceux-ci par contre ne sont pas pour la formalisation d'un tel droit, puisque cette caractéristique est directement liée à la fonction de cadre. (KARVAR et ROUBAN, 2004).

Par rapport au temps de travail lors des sociétés préindustrielle et industrielle, nous observons une certaine différence. En effet, à ces époques, les classes supérieures se différenciaient des classes inférieures par un temps de travail moins important. Ici, la tendance s'inverse.

Témoignage de Cécile : *« Les heures que je preste ont toujours été excessives et continuent à l'être malgré le crédit-temps. »* Quant à Catherine, elle justifie : *« Un cadre crée sa fonction, il doit montrer ce qu'il*



sait faire. Si un cadre dépasse ses horaires, c'est comme ça, c'est parce qu'il veut atteindre ses objectifs». Toutefois, elle précise : « Je vois des gens qui se laissent submerger par le travail. Mais il faut pouvoir prendre du recul et arriver à ne plus se laisser manger par le travail. Le fait d'arrêter un jour au milieu de la semaine, ça aide. » Le témoignage de Thierry prouve que les horaires ne sont pas réguliers : « Le boulot que j'ai est assez prenant, ce sont souvent des coups de feu, parfois des heures supplémentaires, parfois travailler le weekend. » Quant à Pascal, il explique qu'il reste disponible pour le travail, même en dehors du temps de travail : « Le cadre est tenu à faire un travail. Donc si on me demande de faire un travail, je le fais. Et si on me donne des objectifs qui correspondent à cinq jours normalement, et que je dois les faire en quatre jours comme je suis en crédit-temps, je les fais en quatre jours, quitte à travailler plus. Donc quelque part Solvay est gagnant, à partir du moment où les gens sont assez consciencieux pour faire leur travail et jusqu'à preuve du contraire chez Solvay ça se passe bien. Les gens ne sont pas trop regardants à partir le dimanche soir pour arriver sur un site le lundi. [...] Moi, même en congé, même en vacances, je réponds au téléphone. Il y a beaucoup de gens comme moi, quand je vois les messages qu'on reçoit à 22 heures, 23 heures, tout ça parce qu'on a un portable et qu'on le ramène à la maison. Donc quelque part les gens ne sont pas regardants sur leur temps de travail. » Ces différents témoignages prouvent que les cadres sont davantage liés aux objectifs quitte à prêter des horaires excessifs. Baudouin ajoute : « Globalement, je preste l'équivalent de 100% sur quatre jours. Donc là quelque part si j'étais à temps plein j'aurais fait 115%. Finalement j'ai absorbé un peu plus que 80% mais d'un autre côté je n'ai jamais voulu lâcher le confort de mon weekend de trois jours. »

## **6.6. CONCLUSION**

Un rapport étroit existe entre l'homme, le travail et le temps. La notion de « temps » est une raison fortement évoquée par les bénéficiaires du crédit-temps pour y avoir eu recours. Nous nous sommes aperçus que le travail occupe une place très importante dans le temps de vie d'une personne. D'ailleurs, le temps de vie quotidienne est divisé en deux sections, c'est le travail qui marque la séparation. En effet, globalement, la vie quotidienne est composée du temps de travail et du temps de non-travail. C'est parce que le temps de travail était trop important par rapport au temps hors-travail, ou trop influent sur ce dernier, que certains interlocuteurs ont ressenti le besoin du crédit-temps « fin de carrière ». Au niveau de la signification du travail, nous nous apercevons que les travailleurs en crédit-temps accordent beaucoup d'importance aux sphères extérieures au monde professionnel, c'est-à-dire à la famille, à la vie sociale, culturelle ou encore associative. Aussi, bien que le temps de travail ait diminué depuis quelques dizaines d'années notamment afin de permettre une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle, il apparaît que cette diminution n'ait pas été assez importante pour les bénéficiaires du crédit-temps. La raison est à explorer dans le chapitre suivant, traitant de l'évolution des conditions de travail. Ensuite, ce temps de la vie privée, appelé aussi temps libre, n'est pas utilisé de la même manière par chacun des individus.

Pour terminer, les particularités du statut de cadre ont été détaillées, puisque la moitié des intervenants de l'étude de cas le sont. Il apparaît que, bien qu'ils aient davantage de flexibilité dans leurs horaires, ils ne travaillent pas moins. D'ailleurs, leur grand nombre de responsabilités provoque une intensification du travail, ce qui peut mener à augmenter les pénibilités, pénibilités psychiques principalement. Nous pouvons séparer les bénéficiaires du crédit-temps « fin de carrière » en deux catégories. La première déclare ne pas « se laisser faire » et preste le nombre d'heures équivalent à l'horaire requis dans le cadre du crédit-temps. L'autre moitié preste un temps plein malgré le crédit-temps, en n'hésitant donc pas à surpasser ses horaires lors des jours de travail.

A maintes reprises l'évolution des conditions de travail a été mentionnée, celles-ci rendent le travail parfois difficile malgré la diminution du temps accordé à celui-ci, elles font l'objet de la deuxième piste de réflexion traitée dans le cadre de ce mémoire. Le chapitre suivant étudie donc quelles sont les conditions de travail actuelles et en quoi elles accroissent la pénibilité, mentale principalement, des travailleurs.



## **CHAPITRE 7: LES CONDITIONS DE TRAVAIL ACTUELLES ET LEUR IMPACT SUR LA SANTE DES TRAVAILLEURS**

*« Rien de plus simple que de vieillir jeune, il suffit de travailler dans la joie », Comte de Cambord*

### **Résumé du chapitre 7 :**

La deuxième piste de réflexion que l'étude de cas amène à explorer concerne les conditions de travail. Nous nous posons la question de savoir pourquoi les gens éprouvent autant de problèmes de fatigue, de stress, de santé et ressentent autant le besoin de « lever le pied » pour tenir la longueur. Afin d'analyser cette piste, nous nous intéressons à la psychodynamique du travail. Il s'agit de la situation d'équilibre ou de déséquilibre du travailleur, liée aux contraintes rencontrées dans le cadre professionnel. Cette situation a une influence sur la santé mentale et physique de celui-ci. Comme la définition l'indique, ce sont les conditions de travail qui vont mener à cet équilibre ou déséquilibre. Aujourd'hui, le bien-être des travailleurs est valorisé et ceux-ci disposent de plus d'autonomie que par le passé. Toutefois, l'intensité du travail caractérise le monde professionnel actuel. Donc, les pénibilités n'ont pas disparu, particulièrement les pénibilités psychiques. Celles-ci provoquent chez les travailleurs du stress, de la tension et finalement du mal-être au travail. Ces conditions sont d'autant plus difficiles à supporter à long terme et donc en fin de carrière. Il est nécessaire de rétablir l'équilibre physique et psychologique des travailleurs en assurant une psychodynamique favorable à leur santé. Le crédit-temps « fin de carrière » est une solution adéquate en ce qu'il diminue l'intensité du travail et permet de faire face au stress et de trouver un accomplissement en dehors du monde professionnel.

## **7.1. INTRODUCTION**

Afin d'étudier le contexte de travail actuel, il est indispensable de s'intéresser à la psychodynamique du travail. Il est intéressant de se baser sur sa définition et d'en détailler chacune des données afin de découvrir quelles sont les conditions de travail actuelles et l'impact qu'elles ont sur la santé des travailleurs.

La psychodynamique du travail est une situation d'équilibre ou de déséquilibre physique et psychologique, liée aux contraintes rencontrées dans le cadre professionnel. Cette situation a une influence sur la santé mentale et physique du travailleur.

La première partie de ce chapitre définit ce qu'est une condition de travail et le type de contraintes qu'il engendre. Les différences de conditions entre l'homme et la femme ou entre les classes sociales sont également analysées. La deuxième partie recense les conséquences des conditions de travail sur la santé des travailleurs. La troisième s'intéresse aux actions possibles pour améliorer les conditions de travail et promouvoir un meilleur équilibre physique et psychologique du travailleur dans le domaine professionnel. Enfin, un lien est établi entre la vulnérabilité des travailleurs âgés aux conditions de travail et le crédit-temps « fin de carrière » comme solution au contexte actuel.

## **7.2. LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **7.2.1. Introduction**

GOLLAC ET VOLKOFF (2007) définissent une bonne condition de travail comme étant un facteur qui donne la possibilité au travailleur de construire une activité professionnelle favorable à sa santé. Par opposition, une mauvaise condition de travail est un facteur construisant une activité de travail défavorable à la santé du travailleur. Aussi, il y a un certain effet de balance. Les conditions de travail peuvent se dégrader si la vie hors du monde professionnel s'améliore, et vice-versa. Enfin, il faut savoir qu'une condition de travail, ou du moins ses effets, ne sont pas toujours facilement visibles et ne produisent pas toujours leurs effets immédiatement.

Dans le cas des travailleurs en crédit-temps, il est clair que, s'ils sont davantage attirés par la vie hors du monde professionnel, les conditions de travail se dégradent relativement à la sphère extérieure au travail.



### 7.2.2. Différents types de contraintes

GOLLAC ET VOLKOFF (2007) identifient trois types de contraintes. Les contraintes déclinantes sont celles qui n'existent quasiment plus aujourd'hui, alors qu'elles étaient courantes il y a deux décennies. Par exemple, les longues durées hebdomadaires de travail. Les contraintes durables persistent d'une époque à l'autre et concernent à peu près autant chaque génération. Par exemple, les postures pénibles ou encore l'exposition aux poussières et produits dangereux. Les contraintes stationnaires et sélectives restent présentes au fil du temps mais concernent une population qui se renouvelle en partie. Par exemple, les horaires décalés ou excessifs sont plus difficilement vécus par les travailleurs les plus âgés.

Témoignage de Catherine : *« Je fais la navette tous les jours. Le crédit-temps est une manière de tenir la longueur parce qu'à mon âge, travailler à 100% ce serait vraiment dur. »*

Témoignage d'Yves : *« En fin de carrière c'est quand même pas mal d'aménager son temps de travail, on a quand même moins d'énergie, les trajets sont plus durs ».*

### 7.2.3. Analyse des contraintes sur trois plans

De manière générale, une condition de travail représente l'écart entre la tâche prescrite et l'activité réelle effectuée par le travailleur (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007). En d'autres mots, l'activité ne correspond pas toujours à la tâche prescrite car plusieurs éléments imprévisibles interviennent, qui sont les conditions de travail.

Par exemple, certains des interlocuteurs présentent des problèmes de santé. Une situation de travail qui paraît « normale » aux yeux de tous, leur semblent à eux « fatigante » du fait des contraintes de santé. Témoignage de Jean : *« Mon travail était d'autant plus fatigant que j'éprouve des problèmes de santé. »* Témoignage de Pascal : *« Je cumule des problèmes de santé et les médicaments que je prends ont des effets secondaires qui font que je me fatigue très vite. Réduire mon temps de travail était l'occasion de me retaper un peu au niveau de la santé »*

DESSORS (2009) distingue les contraintes d'ordre physiologique, psychologique ou psychosociologique. Il convient donc de les analyser sous ces trois plans, et de tenir compte de leurs effets sur la vie hors du monde professionnel.

- Les contraintes d'ordre physiologique dépendent de la conception technique du matériel, de la disponibilité d'un outil, de l'organisation dimensionnelle du poste de travail (les sièges et les bureaux par exemple), de l'aménagement des locaux, ou encore de la quantité de travail demandée par unité de temps. (DESSORS, 2009). Les spécificités de l'individu telles que l'âge, la taille, la corpulence ou la santé peuvent également être des contraintes (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007).

Nous retrouvons d'ailleurs chez les travailleurs en crédit-temps « fin de carrière » deux contraintes citées : l'âge, et pour certains : la santé.

- Ensuite, NEBOIT et VEZINA (2007) relèvent plusieurs facteurs d'ordre psychologique qui sont enclins à favoriser un bon équilibre au travail. Les facteurs principaux sont l'accomplissement de soi et la possibilité de relever des défis en mobilisant son intelligence et son inventivité. Pour ce, un environnement de travail structurant est nécessaire, c'est-à-dire un milieu qui laisse suffisamment d'autonomie et de liberté au travailleur.

Les témoignages précédents montrent que parfois, la prise d'un crédit-temps est liée au fait que l'accomplissement au travail n'est plus possible. Le crédit-temps « fin de carrière » permet dès lors de trouver de l'épanouissement en dehors de la sphère professionnelle.

- Dans le domaine psychosociologique, les relations sociales et le regard de l'autre sont très importants. En effet, la reconnaissance de l'autre au travail donne un sens aux difficultés perçues et de la motivation pour les surmonter. Par opposition, la non-reconnaissance par autrui peut amener l'individu soit à douter de lui et de la réalité des difficultés, soit à maintenir la conviction que sa contribution au travail est utile. Dans le premier cas, l'individu peut devenir dépressif ou perdre l'estime de soi. Dans le deuxième cas, l'individu peut devenir paranoïaque suite au sentiment d'injustice qui a pu se développer.

Le lien qui retient les bénéficiaires du crédit-temps au travail est justement souvent cette appréciation des relations sociales que le travail procure.



#### **7.2.4. Les conditions de travail actuelles**

Nous avons relevé dans le chapitre précédent un accroissement de la flexibilité des entreprises qui se doivent d'être plus souples pour s'adapter rapidement aux besoins du marché. Au prix de cette flexibilité, les employés deviennent plus autonomes, leur bien-être est favorisé, mais ils voient leurs horaires devenir moins réguliers. Aussi, plutôt qu'être spécialisés dans un type de tâche, ils doivent être capables de réaliser plusieurs fonctions et de réagir plus rapidement. De plus, en fonction des nécessités de l'entreprise, les individus changent de poste ou abandonnent fréquemment une tâche pour une autre. Les salariés doivent retenir beaucoup plus d'informations à la fois et ne peuvent faire varier les délais. Comme l'affirment NEBOIT et VEZINA (2007), le travail se fait davantage sous la pression, il est plus intensif. L'intensification du travail est une des principales causes de dégradations des conditions de travail actuelles.

#### **7.2.5. La différence de conditions de travail entre les hommes et les femmes**

NEBOIT et VEZINA (2007) affirment que les différences de conditions de travail entre l'homme et la femme ne sont pas directement liées au sexe mais plutôt à la nature de la tâche de chacun. Comme le précisent également GOLLAC ET VOLKOFF (2007), les femmes exercent davantage des métiers en contact avec autrui que les hommes. De plus, étant donné qu'elles effectuent bien souvent le travail domestique, elles ont plus de contraintes quant à leurs horaires de travail. Du côté des hommes, GOLLAC ET VOLKOFF (2007) affirment qu'ils effectuent de plus longues journées de travail et qu'ils doivent être plus souvent disponibles pour motif professionnel dans leur vie hors travail. Aussi, ils font face à plus de responsabilités. Toutefois, une plus grande prévisibilité des horaires leur facilite cette organisation. Finalement, les femmes subissent davantage d'agressions verbales et physiques et les hommes subissent plus de risques et de pénibilité physique.

Lors de l'étude de cas auprès des travailleurs en crédit-temps « fin de carrière », la différence de conditions de travail entre les hommes et les femmes n'a pas été mentionnée. Cela s'explique par le fait que pour la plupart, les enfants ont grandi et sont partis du cocon familial. La femme n'a dès lors plus la même charge de travail domestique qu'auparavant. Les différences de conditions de travail sont en effet davantage liées à la nature de la fonction plutôt qu'au sexe.

#### 7.2.6. La différence de conditions de travail entre catégories de travailleurs

Lorsqu'on distingue les ouvriers des autres individus. Il est indéniable qu'ils demeurent exposés aux pénibilités physiques, aux nuisances et aux risques d'accident. De plus, le travail manuel subsiste malgré l'automatisation. (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007).

En ce qui concerne les cadres, ils bénéficient de bonnes conditions de sécurité et d'hygiène et sont protégés des agressions de l'environnement (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007). Toutefois, ils affichent un haut niveau de responsabilité, et doivent être disponibles vis-à-vis de leur entreprise et de leurs clients. Ils ont des échéances à respecter et manquent souvent de temps pour satisfaire toutes les demandes. Beaucoup surpassent leur horaire de travail afin d'atteindre leurs objectifs.

Leur rythme de travail est souvent sujet à l'activité de leurs collègues et aux exigences des clients ou usagers. Aussi, GOLLAC ET VOLKOFF (2007) dénotent qu'il y a souvent débordement de la vie professionnelle sur la vie privée, notamment en ce qui concerne le temps de travail. En effet, il arrive souvent aux individus d'emporter du travail à la maison.

La catégorie des cadres n'est pas totalement privilégiée puisqu'eux également subissent des conditions de travail qui ne sont pas optimales, souvent dues à un investissement personnel assez conséquent. Cet investissement personnel peut être vécu comme un choix et, cette part importante du travail dans la vie d'un cadre peut être source de bonheur pour celui-ci. Toutefois, il est parfois difficile de maintenir une cadence fortement élevée tout au long d'une carrière, ce qui peut amener à des conséquences non souhaitées telles qu'un épuisement au travail.

Les cadres bénéficiaires du crédit-temps « fin de carrière » témoignent que beaucoup acceptent ou décident de surpasser leurs horaires. Témoignage de Catherine : *« Je vois des gens qui acceptent de se faire surcharger de travail, moi le crédit-temps me permet de tenir la longueur, et si je suis à 80% je ne me laisse pas travailler à 100% ». « Je remarque, même chez les personnes qui travaillent à 100%, qu'elles reprennent parfois leur ordinateur chez elles. Ce n'est pas 100 qu'elles font, c'est 130%. Parce qu'elles veulent absolument atteindre l'objectif. Parfois les objectifs sont humainement démesurés par rapport au travail qui se produit. »* Témoignage de Bénédicte, qui est actuellement à nouveau à temps plein : *« Avec le crédit-temps, je continuais quand même à travailler à la maison*



*alors j'étais un peu frustrée de travailler à temps plein et d'avoir un salaire de 4/5<sup>ème</sup> temps».*

#### **7.2.7. Conclusion intermédiaire**

Les contraintes rencontrées dans le cadre du travail sont nombreuses et ne sont pas toujours facilement identifiables, elles peuvent s'améliorer ou se dégrader en fonction de la vie en dehors du monde professionnel. Avec le temps, les conditions de travail pénibles n'ont pas toutes disparu, et d'autres sont apparues. Étant nombreuses, il est intéressant de classer ces contraintes dans les ordres physiologiques, psychologiques et psychosociologiques. Enfin, ces conditions de travail varient selon la nature des tâches et les catégories de travailleurs.

Pour rappel, les contraintes rencontrées dans le cadre du travail ont une influence sur la situation d'équilibre ou de déséquilibre physique et psychologique du travailleur. Cette situation aura une influence sur sa santé.

### **7.3. IMPACT DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS**

#### **7.3.1. Introduction**

De « mauvaises » conditions de travail ou une dégradation de celles-ci mènent à un déséquilibre physique et mental des travailleurs. Cela aura un impact négatif sur leur santé, impact qui peut avoir lieu immédiatement ou des années plus tard (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007). Lors de l'analyse des réponses des bénéficiaires du crédit-temps « fin de carrière », certains d'entre eux déclarent des problèmes de santé, de fatigue et de stress. Cette section décrit les différents effets des mauvaises conditions de travail sur la santé des travailleurs: le stress, les troubles musculo-squelettiques, le burnout et la tension au travail.

#### **7.3.2. Impacts sur la santé**

Une caractéristique de la modernisation des entreprises est cet impact des conditions de travail sur la santé mentale des individus. Selon les médecins du travail, les signes précurseurs de pathologie mentale sont de plus en plus fréquents. Les travailleurs se plaignent de mal-être, de mal-vivre, d'inquiétude et de souffrance au travail (NEBOIT ET VEZINA, 2007). Même si le travail est souvent moins exigeant physiquement, il l'est davantage sur les plans psychologique et émotionnel.

- **Le stress**

En 2001, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail posait un constat : « Le stress au travail est l'une des menaces les plus importantes, qui pèse sur le bien-être des entreprises. [...] Le stress au travail peut et doit être prévenu. Il s'agit d'une tâche importante à laquelle doivent participer activement tous les acteurs du monde du travail » (MONIE, 2006, p.11).

NEBOIT et VEZINA (2007) expliquent que le stress est dû principalement à la dégradation des conditions de travail et à la nature de certaines tâches. MONIE « Stress et travail » in COMBALBERT et RIQUELME-SENEGOU (2006) recense les facteurs de stress liés au travail. Les agressions psychosociales sont une première cause. Un manque de solidarité entre collègues et des conflits intergénérationnels plus nombreux sont relevés. Le travail peut également provoquer du stress négatif lorsque l'individu ne peut répondre aux exigences de sa tâche ou doit le faire au prix de sa santé. Il peut s'agir par exemple d'exigences de rendement ou de performance.

Trois phases composent la réponse courante à un stimulus de stress : l'alarme, la résistance et l'épuisement (NEBOIT et VEZINA, 2007). Les deux premières phases équivalent à une situation de bon stress, ou de stimulation. Le mauvais stress correspond davantage à l'état d'épuisement des ressources de l'organisme ou lorsque les résistances s'effondrent (NEBOIT et VEZINA, 2007).

Témoignage de Christine : *« Il y a une chose qui était la décision de lever la pédale, c'est devenu une nécessité car j'étais épuisée »*

Témoignage de Bénédicte : *« Arrêter au milieu de la semaine, ça aide par rapport aux choses qui ne vont pas bien, ça aide à prendre du recul par rapport au stress, ça c'est clair ».*

Chez les gens stressés, nous relevons plus d'hypertension artérielle, de maladies cardiovasculaires, de troubles musculo-squelettiques (TMS) (NEBOIT et VEZINA, 2007). MONIE « Stress et travail » in COMBALBERT et RIQUELME-SENEGOU (2006) remarque également davantage de dépressions, d'anxiété, de colère ou d'agressivité.

- **Les troubles musculo-squelettiques**

L'aggravation des contraintes de temps dans les emplois de bureau, les contraintes gestuelles et posturales, le stress, ont provoqué l'explosion des pathologies de surcharge (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007, et DEJOURS, 2000). Ces pathologies sont observables dans les



tâches manuelles mais également dans les tâches de bureau. Il s'agit par exemple de tendinites, de syndromes du canal carpien, de dorsalgies ou de cervicalgies (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007).

- **Le burnout**

BAZEX (2006, p.103) explique que « le burnout se traduit chez les personnes en situation de travail par un épuisement physique et émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats ». En d'autres mots, le burnout a lieu notamment lorsqu'il y a un écart trop grand entre les efforts fournis et la récompense perçue en retour. Bien qu'il ait été découvert dans les situations de travail social, ce syndrome peut se retrouver dans d'autres situations professionnelles.

NEBOIT et VEZINA (2007) donnent trois dimensions au burnout. Il se manifeste premièrement par un sentiment d'épuisement émotionnel, ensuite par un renoncement à son engagement initial et enfin par une diminution du sentiment d'accomplissement personnel au travail. Ce syndrome est présenté par ces auteurs comme une réaction au stress professionnel lorsque l'individu n'a pas pu s'y adapter adéquatement.

- **La tension au travail**

NEBOIT et VEZINA (2007) caractérisent la tension au travail par une combinaison de demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible, principalement en l'absence d'un soutien social adéquat. Elle se traduit par des problèmes de dépression, de détresse psychologique, d'épuisement professionnel et de consommation accrue de médicaments à visée psychoactive.

### **7.3.3. Conclusion intermédiaire**

Les déséquilibres physiques et psychologiques de l'individu ont de nombreux effets sur la santé de celui-ci. Cette section a repris de manière synthétique ces facteurs sous forme de plusieurs grands maux de l'époque actuelle: le stress, le burnout et les troubles musculo-squelettiques. Toutefois, cette liste n'est pas exhaustive. Le stress engendre de nombreux maux qui ne sont pas forcément cités, par exemple, certains petits troubles de la santé (maux de ventre, altération de la vue, ...) peuvent apparaître chez un individu à cause de sa situation de travail. De plus, une condition de travail peut engendrer un mal ou plusieurs maux qui auront une influence sur un autre mal.

Il est nécessaire d'accorder une importance primordiale à la santé des travailleurs. Car des déficiences de santé, même légères, peuvent influencer le maintien ou non des individus dans l'emploi. En effet, si un travailleur est plus fragile, il devra peut-être changer de poste de travail, avec le risque de perdre sa qualification et sa satisfaction dans l'emploi (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007). Les risques pour l'entreprise sont également présents, étant donné qu'elles accusent le coup en termes de productivité et d'absentéisme. Nous le verrons ultérieurement, le crédit-temps « fin de carrière » est utile dans cette perspective. Premièrement, il aide les travailleurs à prendre du recul et à se détacher plus facilement du stress au travail, comme l'expliquent les témoignages. Deuxièmement, il est bénéfique aux entreprises puisque les travailleurs se retrouvent en meilleure santé.

## **7.4. L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **7.4.1. Introduction**

Il est nécessaire d'assurer une psychodynamique du travail favorable à la santé des travailleurs. Pour ce, il convient d'agir sur le problème-source et donc d'améliorer les conditions de travail de tout un chacun.

### **7.4.2. Reconnaissance au travail**

La reconnaissance au travail est un facteur qui permet de diminuer les difficultés de l'intensification du travail. Pour rappel, l'intensification du travail amène les individus à travailler dans l'urgence et est une des causes principales de la dégradation des conditions de travail. L'urgence elle-même restreint les marges de manœuvre et rend les pénibilités inévitables (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007). Dans ce cas, la reconnaissance au travail a une influence. GOLLAC ET VOLKOFF (2007) expliquent le raisonnement suivant. Certains travailleurs sont soumis à une forte pression dans leur travail mais retirent beaucoup de satisfaction de leur investissement. Dans ce cas, le travail est épanouissant et procure du bonheur dans la vie des travailleurs. Toutefois, il peut arriver que les ressources des individus soient épuisées, car l'investissement a été trop important ou n'a pas été adéquat. Dans ce cas, le travail devient source de souffrances. La différence entre ces deux cas est liée à la situation de travail. Dans le premier cas, l'individu a le sentiment d'agir pour une cause qui a de la valeur et de travailler avec une équipe dans laquelle il s'épanouit. Dans le second cas, il y a un désaccord entre le salarié et l'entreprise dans la valeur donnée au travail et l'investissement



professionnel ne correspond pas aux désirs de l'individu ou est trop important par rapport à la reconnaissance que le travailleur en retire.

C'est notamment le cas de Cécile qui ne retirait plus de satisfaction de son investissement dans le travail. Le crédit-temps lui a permis de retrouver de la reconnaissance ailleurs que dans le monde professionnel.

Il est donc nécessaire de diminuer les contraintes temporelles vis-à-vis des individus, ou du moins de leur laisser le contrôle de ces contraintes. Aussi, il convient de se rendre compte des efforts fournis par les individus pour réaliser une tâche et de les récompenser à leur juste valeur.

#### **7.4.3. Autonomie décisionnelle et accomplissement au travail**

« L'autonomie décisionnelle renvoie à la possibilité pour le salarié d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser mais surtout à la possibilité d'être créatif et d'utiliser et de développer ses habiletés » NEBOIT et VEZINA (2007, p. 52).

Les mêmes auteurs déterminent que l'autonomie est originaire de deux facteurs. Premièrement, la liberté de décider comment faire son travail ou avoir une influence sur la façon dont les choses se passent au travail. Deuxièmement, l'accomplissement de soi au travail, c'est-à-dire la possibilité de faire preuve de créativité, avoir une fonction variée et apprendre des choses nouvelles ou encore développer ses compétences.

#### **7.4.4. Le soutien social au travail**

Les relations sociales sont importantes et il convient de les améliorer afin de favoriser la stabilité émotionnelle et le soutien instrumental (NEBOIT et VEZINA, 2007). La stabilité émotionnelle relève de la confiance entre collègues et avec les superviseurs, d'une bonne ambiance d'équipe et de soutiens entre travailleurs. Le soutien instrumental concerne l'importance de l'aide donnée par les autres dans la réalisation des tâches.

Les relations sociales chez Solvay ne semblent pas être une entrave au bien-être des travailleurs. Témoignage de Pascal, qui affirme n'avoir eu aucune problème avec ses collègues lors de la prise du crédit-temps : « *Il n'y a pas de jalousie, ils sont très humains et compatissants* ».

#### **7.4.5. Faire face au stress**

Plusieurs stratégies sont adoptées par les travailleurs afin de faire face au stress ou du moins le supporter plus facilement. La principale est la stratégie de « coping » ou d'ajustement. La traduction littérale du mot anglais « coping » est « faire face, venir à bout de quelque chose ». Il n'est pas facile de trouver la traduction adéquate en français, dans le contexte du stress, mais beaucoup d'auteurs se sont entendus sur le terme « stratégie d'ajustement ». Il s'agit donc d'un processus actif dans lequel s'engage une personne qui se trouve dans une situation de stress (NEBOIT et VEZINA, 2007). Certaines stratégies sont davantage centrées sur le problème, elles visent à éliminer ou atténuer les sources du stress. Tandis que d'autres sont centrées sur les émotions, et visent donc à diminuer ou supprimer les émotions liées au stress en lui-même tout en acceptant cet état de stress. Les stratégies d'ajustement dépendent des caractéristiques de l'individu et de celles de l'environnement.

- **La personnalité**

Une personne forte et stable, dotée d'estime de soi et nombreuses ressources sociales, aura plus de facilité à s'ajuster à une situation stressante. L'âge et le sexe sont deux variables à prendre en compte également. L'âge n'est peut-être pas le terme adéquat dans le domaine professionnel, où c'est davantage l'ancienneté qui aura une influence sur la gestion du stress (NEBOIT et VEZINA, 2007). En effet, plus un individu évolue dans sa carrière plus il a du recul pour affronter les situations stressantes et plus il agit sur le problème plutôt que sur les émotions. En ce qui concerne le genre, les femmes auraient plus de fragilité émotionnelle et se concentreraient davantage sur les émotions pour faire face au stress. (NEBOIT et VEZINA, 2007)

- **L'environnement**

Un environnement adéquat pourvu de conditions de travail (moyens matériels, techniques, humains) adéquates procurera une situation favorable au bien-être. En effet, les travailleurs qui évoluent dans un environnement fournissant les moyens de s'épanouir et de s'accomplir au travail, ou leur octroyant la flexibilité nécessaire pour concilier vie privée et vie professionnelle, sont enclins à éprouver du bien-être.

#### **7.4.6. Le cas des personnes en fin de carrière**

Il est important de tenir compte de la population vieillissante. En effet, il est vrai que cette tranche de la population est dotée de plus d'expérience et a davantage de recul pour gérer le stress par exemple. Aussi, les individus de cette génération ont une meilleure



connaissance d'eux-mêmes et des possibilités d'ajuster leur façon de travailler (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007).

Toutefois, cette catégorie de travailleur peut être plus vulnérable à certaines conditions de travail et une amélioration de celles-ci pourrait favoriser le maintien sur le marché de l'emploi de cette tranche de la population. Par exemple, une condition de travail actuelle est la flexibilité au sein des entreprises. Il arrive de plus en plus souvent aux travailleurs de devoir changer de poste et il leur est fréquemment demandé de passer d'une tâche à l'autre. Or, les aînés s'étant spécialisés dans un domaine tout au long de leur carrière, sont souvent réticents à développer leur polyvalence ou à changer de travail. Ces réticences s'atténueront si les conditions de travail leur laisse des marges de manœuvre suffisantes (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007). Aussi, l'intensification du travail s'allie peu à un bon contrôle du vieillissement. A un âge avancé, cette tranche de la population est plus vulnérable aux horaires inadéquats, aux contraintes de temps ou aux efforts trop intensifs (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007).

Le témoignage de Catherine justifie qu'en fin de carrière, les exigences du travail sont trop importantes : *« Moi à temps plein, la demande, l'exigence que les employeurs ont qui va croissante sur la qualité et la quantité du travail, 100% jusqu'à soixante-cinq ans je crois que je n'y arriverai pas. Et j'ai bien l'impression que ça doit être le cas de beaucoup de personnes. Parce qu'on attend la même chose d'un travailleur de soixante-cinq ans, le même punch que quelqu'un de trente ans [...] Je me rapproche des soixante ans, je fais la navette tous les jours donc ça veut dire que j'ai au moins trois heures sur la route. Je pense que vers l'âge de soixante et un, soixante-deux ans, je ferai du télétravail. C'est une dernière porte de sortie que je n'ai pas encore utilisée, c'est le dernier petit cadeau que je me ferai ».*

#### **7.4.7. Le crédit-temps « fin de carrière »**

Pour un bien-être au travail et pour un bon équilibre mental et physique du travailleur qui arrive en fin de carrière, mais également pour lui permettre de tenir la longueur, il est nécessaire d'améliorer les conditions de travail. Le crédit-temps pour les personnes de plus de cinquante ans semble permettre cette amélioration. Non seulement, il permet de diminuer l'intensité du travail, intensité qui est de plus en plus difficile à supporter avec l'âge, mais il permet de faire face au stress comme en témoigne Catherine. Cette formule permet également de retrouver un accomplissement ailleurs que dans le travail quand il n'est plus possible dans

le monde professionnel, comme le précise Cécile. Par ailleurs, le fait de diminuer l'intensité du travail redonne de la motivation aux travailleurs, comme l'explique Béatrice.

Témoignage de Catherine : *« Le crédit-temps permet de travailler son stress. Parce que le fait de sortir permet de voir les choses de l'extérieur et de relativiser plus facilement que si on est tout le temps au travail et qu'on veut faire et qu'on veut faire et qu'on veut faire ».*

Témoignage de Cécile : *« Ma carrière s'est réorientée d'une manière qui m'a déplu à un moment donné parce mon travail n'était plus aussi créatif qu'il l'était auparavant. Je me suis épuisée là dedans et ça ne me convenait pas donc je me suis dit que pour tenir la tête au dessus de l'eau, le recours au crédit-temps était nécessaire et me permettait de donner libre cours à ma créativité en dehors du travail ».*

Témoignage de Béatrice : *« Avant les cinq jours étaient vraiment difficiles, maintenant, quatre jours, ça redonne de l'énergie, ça passe tout seul. »*

#### **7.4.8. Conclusion intermédiaire**

Pour diminuer les situations de stress et de mal-être physique et mental, il est nécessaire d'améliorer les conditions de travail. DESSORS (2009) discerne deux types d'actions possibles. La première porte sur les éléments isolés du poste de travail et permettrait la réduction de certaines conséquences spécifiques (douleurs musculaires, ...). La deuxième a une portée plus générale et porte sur les éléments centraux de l'organisation du travail tels que les horaires, aménagements de carrière tels que le crédit-temps et autres.

Bien que la personnalité des travailleurs joue parfois, il convient pour les entreprises de remettre en cause leur organisation du travail et/ou leur méthode de management (NEBOIT et VEZINA, 2007). En effet, si l'organisation demeure inchangée, les initiatives pour améliorer les conditions de travail ou la sécurité au travail auront du mal à produire leurs effets. Par exemple, le harcèlement moral, qui peut sembler être lié uniquement aux relations entre individus, peut également être causé par une intensité excessive du travail ou une faiblesse de l'autorité (GOLLAC ET VOLKOFF, 2007).

De plus, les effets néfastes concernent bien sûr les travailleurs, mais le mal-être des travailleurs se répercute sur le fonctionnement des entreprises. En effet, celles-ci accusent le coup en termes d'absentéisme et de coûts.



Enfin, il est essentiel de tenir compte de la population « vieillissante » qui, bien qu'ayant plus de recul et d'expérience, est susceptible d'être plus vulnérable aux conditions de travail.

## **7.5. CONCLUSION**

L'idéal dans une situation de travail est que les travailleurs atteignent un équilibre physique et psychologique favorisant leur santé. Or, les contraintes rencontrées dans le cadre professionnel ne sont pas toujours propices à cet équilibre.

En sus des pénibilités physiques, le monde du travail actuel a vu l'émergence de la pénibilité psychologique dans les conditions de travail. Donc, outre la santé physique, c'est également la santé mentale qui est souvent atteinte.

Une amélioration des conditions de travail est requise via une meilleure organisation du travail. Quant à l'individu, sa personnalité et l'environnement dans lequel il évolue ont un rôle dans la capacité à surmonter les conditions de travail difficiles. La génération en « fin de carrière », bien qu'ayant davantage d'expérience et de recul, est susceptible d'être plus vulnérable aux contraintes provoquées par le travail.

Le crédit-temps « fin de carrière » s'avère être une mesure adéquate dans la capacité à surmonter les difficultés du monde professionnel. Nous avons vu à travers les témoignages que ce système permet de diminuer le stress des bénéficiaires, il permet à ces derniers de s'épanouir en dehors du monde professionnel et finalement de retrouver de la motivation au sein même du travail.

## CONCLUSION

**« Dans quelle mesure le crédit-temps « fin de carrière » peut-il constituer une solution au vieillissement de la population, au vu des conditions de travail actuelles ? »**

Comme son nom l'indique, le crédit-temps est une mesure permettant au travailleur qui le souhaite de « prendre de l'avance » sur son temps, un système qui permet donc d'« épargner » du temps. Le temps est une variable qui, depuis toujours, fait partie intégrante de la vie de l'homme. Le temps et l'homme n'ont jamais été dissociés, et une composante se rajoute à ces deux dernières : le travail. En effet, le temps de travail occupe une place considérable dans le temps de vie d'un individu.

Le crédit-temps « fin de carrière » apparaît être une solution adéquate pour permettre aux personnes de plus de cinquante ans de faciliter leur maintien à long terme sur le marché de l'emploi, au vu des conditions de travail actuelles, et du phénomène démographique de vieillissement de la population.

Pour rappel, le vieillissement de la population aura un impact dans les entreprises. L'impact dont il est question est le fait que la partie « aînée » de l'effectif des entreprises risque de partir en masse, entraînant de ce fait un risque de perte des connaissances mais également un nombre faible de travailleurs pour un nombre élevé de personnes retraitées. Un constat est indéniable, les travailleurs vont devoir rester sur le marché du travail plus longtemps que leurs prédécesseurs. L'enjeu du crédit-temps « fin de carrière » est important dans ce contexte. En effet, il permet de soulager les travailleurs et de les faciliter à tenir la longueur. Les facteurs sur lesquels le crédit-temps peut agir sont la motivation, la santé, et la conciliation entre embauche des jeunes et maintien dans l'emploi des aînés.

L'enjeu du crédit-temps « fin de carrière » est d'autant plus important qu'il s'adresse à une population plus vulnérable aux conditions actuelles de travail. En effet, les pénibilités liées aux contraintes de travail restent présentes dans le monde professionnel. Dans les catégories « employés » et « cadres », les pénibilités psychiques ont la cote. Le stress, le burnout, les troubles musculo-squelettiques font tous trois de plus en plus l'objet de maux subis par les travailleurs. Bien qu'il y ait eu depuis les dernières décennies du vingtième siècle une diminution du temps de travail en général, et que les travailleurs bénéficient d'un accroissement d'autonomie et de flexibilité, cela se fait au prix d'une intensification du rythme et des exigences au travail, ce qui n'améliore pas les pénibilités vécues par les salariés.



Bien sûr, chaque individu supporte différemment les contraintes, la personnalité et l'environnement agissent en faveur ou en défaveur de la vulnérabilité de ce dernier. Les personnes en fin de carrière font partie des travailleurs vis-à-vis desquels il est nécessaire d'accorder une attention toute particulière.

Nous avons vu que théoriquement, le crédit-temps « plus de cinquante ans » est tout à fait bénéfique aussi bien pour les entreprises, que la société, les travailleurs ou encore l'Office national de l'emploi. Tous les acteurs conviennent donc que le crédit-temps « fin de carrière » est une mesure à promouvoir. Toutefois, la réalité est quelque peu différente.

Le premier inconvénient est le fait qu'il est difficile pour les entreprises, au niveau organisationnel, de faire coopérer plusieurs personnes en crédit-temps. Premièrement, le fait que les personnes ne soient pas présentes cinq jours sur cinq sur le site de travail, implique plus de difficultés de collaborations entre travailleurs. Ensuite, la charge de travail excédentaire des bénéficiaires du crédit-temps n'est pas toujours attribuée à une autre personne, augmentant dès lors la pression sur les travailleurs en question. Enfin, pour les entreprises, il est toujours préférable d'avoir, par exemple, cinq personnes à temps plein que cinq personnes à 4/5<sup>ème</sup> temps et une personne à temps plein.

Le deuxième inconvénient est lié aux restrictions budgétaires du gouvernement. Nous avons vu dans ce mémoire qu'auparavant, les conditions d'octroi de l'allocation de l'Office national de l'emploi étaient égales aux conditions d'accès au crédit-temps « fin de carrière ». Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le droit d'accès au crédit-temps est accordé dès l'âge de cinquante ans alors qu'il faut attendre cinq ans supplémentaires pour obtenir l'allocation de l'Office national de l'emploi. Le crédit-temps « fin de carrière » reste une mesure qui ne peut être accordée qu'aux personnes qui peuvent se le permettre financièrement. Il est nécessaire de trouver une solution, un équilibre entre le besoin de relancer l'économie tout en favorisant ce type de mesures qui permet d'atténuer le vieillissement de la population et qui est donc finalement également positif pour le budget gouvernemental et pour les individus.

Pour clôturer ce mémoire, nous aimerions appuyer le fait que, outre la dimension légale du crédit-temps « fin de carrière », nous avons trouvé intéressant d'insister sur l'approche sociologique de ce dernier, et ce dans le but de rester dans l'axe des options choisies dans le cadre du master en sciences de gestion, à savoir le droit et les ressources humaines.

Au niveau pratique, nous espérons qu'à l'heure où le vieillissement de la population ne fait que commencer, ce mémoire puisse donner des clefs de réflexion à toute personne ou entreprise concernée par la problématique soulevée tout au long de ce travail.

## BIBLIOGRAPHIE

### LITTÉRATURE

- ADRET (1977), *Travailler deux heures par jour*, éditions du seuil, Paris
- DEJOURS, C. (2000), *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, éditions Bayard, Paris
- DESSORS, D. (2009), *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*, éditions Erès, Paris
- FRAGNIERE, G. (1985), *Le non-travail*, Fondation Roi Baudouin - Dialogue pour l'avenir
- FUSULIER, B. et MOULAERT, T. (2009) *Travailler plus longtemps ? L'aménagement des fins de carrière en Belgique et au Québec, Note de recherche no 2009-1 de l'ARUC (Alliances de recherche universités-communautés) sur la gestion des âges et des temps sociaux*, Louvain-la-Neuve/Montréal
- GOLLAC, M et VOLKOFF, S. (2007), *Les conditions de travail*, éditions La Découverte, Paris
- KARVAR, A. et ROUBAN, L. (2004), *Les cadres au travail : les nouvelles règles du jeu*, éditions La Découverte, Paris
- LALLEMENT, M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*, Sciences sociales et société, Presses universitaires de France
- LANNOY, F. et LIPSZYC, B. (2000), *Le vieillissement en Belgique : données démographiques et implications économiques*, in P. Pestieau et al., *Réflexions sur l'avenir de nos retraites*, Garant, Leuven
- MARBOT, E. (2005), *Les DRH face au choc démographique: 20, 40, 60...comment les faire travailler ensemble*, éditions d'Organisation, Paris



- MERCURE, D. et VULTUR, M. (2010), *La signification du travail : nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Les Presses de l'Université Laval, Québec
- NEBOIT, M. et VEZINA, M. (2007), *Stress au travail et santé psychique*, éditions Octarès, Toulouse
- SIVADON, P., FERNANDEZ-ZOÏLA, A. (1996) *Temps de travail, temps de vivre : analyses pour une psychopathologie du temps*, éditions Mardaga
- MICHAUX, A-V., (2010), *Éléments de droit du travail*, Larcier, Louvain-la-neuve

## ARTICLES

- ARTUS, P. (2010), « La solidarité intergénérationnelle peut-elle survivre à la crise ? », *Regards croisés sur l'économie* 1/2010, n°7, pp. 56-65
- BLANCHET, D. (2002), « Le vieillissement de la population active: ampleur et incidence », *Economie statistique*, n° 355-356
- BURNET, J-M. (2004), « Le choc démographique et la politique RH des entreprises » *Gérontologie et société* 4/2004, n°111, pp. 13-28
  - URL : [www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2004-4-page-13.htm](http://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2004-4-page-13.htm), téléchargé le 12/06/2012
- CALOT, G., SARDON, J.-P. (1999), « Les facteurs du vieillissement démographique », *Population*, n°3, pp. 509-552.
- Eurostat Statistical Book (2012) "Active ageing and solidarity between generations, a statistical portrait of the European Union"
- Eurostat Yearbook (2011) "Europe in figures"
- GERARD, E. et WYNANTS, P. (1994) « Histoire du mouvement ouvrier chrétien en Belgique », *Leuven University Press*, Tome 1
- LENGAGNE, P. et DEBRAND, T. (2007) « Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe », *Economie et statistique*, volume 403, n°403, pp. 19 – 38

- DAMETTE, F. et BECKOUCHE, P. (1993) « Grille d'analyse globale de l'emploi. Le partage géographique du travail », *Economie et statistique*, volume 270, n°270, pp. 37-50
- COMMUNICATION FROM THE COMMUNICATION COM (2008) "New skills for new Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs"
- PAILHE, A. (2004) « Âge et conditions de travail », *Gérontologie et société* 4/2004 (n°111), p. 113-130
- PETIT, V. (2000) « Les migrations internationales » in CHARBIT, Y. (2000), « La population des pays en développement », *La documentation française*, Paris
- ROBERT-BOBEE, I. (2007) « Projections de population 2005-2050 : vieillissement de la population en France métropolitaine », *Economie et statistique*, volume 408, n°408-409, pp. 95-112
- SAUVY, A. (1949) « Progrès technique et répartition professionnelle de la population », *Population*, n°1 (Jan-Mar, 1949), pp. 57-76
  - URL : <http://www.jstor.org/stable/1524079>, téléchargé le 7 juin 2012

## COURS

- WALLEMACQ, A. (2010) « Organisation, structure and design » Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, Facultés des sciences économiques et de gestion, MASTER 1 sciences de gestion

## SITES INTERNET

- Institut national de la statistique et des études économiques
  - [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=98&ref\\_id=CMPTef02216](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=CMPTef02216), téléchargé le 7 juin 2012
- Office national de l'emploi
  - [http://www.rva.be/D\\_opdracht\\_LBO/Regl/Werknemers/Algemeen/Ct\\_Tk/T131/InfoFR.pdf](http://www.rva.be/D_opdracht_LBO/Regl/Werknemers/Algemeen/Ct_Tk/T131/InfoFR.pdf), téléchargé le 7 juin 2012



- [http://www.onem.be/bin/d\\_stat/jaarverslag/jaarverslag\\_volledig/2011/rapportannuel2011/files/assets/downloads/publication.pdf](http://www.onem.be/bin/d_stat/jaarverslag/jaarverslag_volledig/2011/rapportannuel2011/files/assets/downloads/publication.pdf), téléchargé le 7 juin 2012
- [http://www.onem.be/D\\_stat/Statistieken/Stats\\_Annuelles/Chiffres\\_cle/Land\\_FR.pdf/](http://www.onem.be/D_stat/Statistieken/Stats_Annuelles/Chiffres_cle/Land_FR.pdf/), téléchargé le 7 juin 2012
- Site de la direction générale des statistiques et informations économiques
  - [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/naissances\\_fecondite/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/naissances_fecondite/), téléchargé le 7 juin 2012
  - [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces\\_mort\\_esp\\_vie/Mortalite\\_generale/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces_mort_esp_vie/Mortalite_generale/), téléchargé le 7 juin 2012
  - [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces\\_mort\\_esp\\_vie/tables/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces_mort_esp_vie/tables/), téléchargé le 7 juin 2012
- Site officiel de Solvay
  - <http://www.solvay.com/EN/About/groupprofile/Keyfigures.aspx>, téléchargé le 7 juin 2012

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : TAUX DE MORTALITÉ (EN POUR MILLE) DES HOMMES ET DES FEMMES, BELGIQUE (1932 – 2007)

**Taux de mortalité (en ‰) des hommes et des femmes,  
la Belgique (1932-2007)**

Année	Belgique		
	Total	Hommes	Femmes
2007	9,51	9,61	9,41
2006	9,66	9,80	9,53
2005	9,89	10,02	9,76
2004	9,81	9,98	9,64
2003	10,34	10,38	10,29
2002	10,25	10,40	10,10
2001	10,08	10,26	9,90
2000	10,25	10,45	10,05
1999	10,27	10,49	10,06
1998	10,26	10,46	10,07
1997	10,21	10,43	9,99
1996	10,27	10,58	9,98
1995	10,33	10,68	10,00
1994	10,26	10,57	9,97
1993	10,60	10,93	10,28
1992	10,40	10,77	10,04
1991	10,43	10,77	10,10
1990	10,47	10,87	10,08
1980	11,54	12,35	10,76
1970	12,28	13,29	11,31
1960	12,48	13,64	11,37
1932	13,30	13,88	12,73

Taux de mortalité : rapport du nombre de décès de l'année au nombre d'habitants au 1er janvier.  
Sur base des données du Registre national.

Source : [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces\\_mort\\_esp\\_vie/Mortalite\\_generale/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces_mort_esp_vie/Mortalite_generale/)



## ANNEXE 2 : ÉVOLUTION DE L'ESPÉRANCE DE VIE À LA NAISSANCE, EN ANNÉES – BELGIQUE ET RÉGIONS (1997 – 2010)

Evolution de l'espérance de vie à la naissance, en années - Belgique et régions (1997-2010)

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Belgique</b>														
Total	77,41	77,49	77,66	77,79	78,09	78,17	78,32	78,97	79,05	79,38	79,53	79,59	79,84	80,05
Hommes	74,15	74,31	74,37	74,58	74,92	75,08	75,35	75,97	76,14	76,51	76,74	76,77	77,15	77,36
Femmes	80,57	80,58	80,88	80,92	81,17	81,19	81,19	81,86	81,86	82,15	82,21	82,32	82,43	82,64
Écart d'espérance de vie à la naissance entre femmes et hommes	+6,42	+6,27	+6,51	+6,34	+6,25	+6,11	+5,84	+5,89	+5,72	+5,64	+5,47	+5,55	+5,28	+5,28
<b>Région de Bruxelles-Capitale</b>														
Total	77,48	77,56	77,61	77,94	78,03	78,06	78,11	78,87	79,04	79,12	79,58	79,43	79,65	79,97
Hommes	73,83	74,25	74,00	74,62	74,84	74,81	75,25	75,79	75,99	76,40	76,67	76,64	76,74	76,92
Femmes	80,76	80,46	80,91	80,89	80,86	81,00	80,82	81,60	81,76	81,49	82,14	81,91	82,23	82,73
Écart d'espérance de vie à la naissance entre femmes et hommes	+6,93	+6,21	+6,91	+6,27	+6,02	+6,19	+5,37	+5,81	+5,77	+5,09	+5,47	+5,27	+5,49	+5,81
<b>Région flamande</b>														
Total	78,19	78,21	78,36	78,49	78,89	78,95	79,15	79,77	79,88	80,23	80,38	80,47	80,66	80,89
Hommes	75,12	75,26	75,36	75,51	75,94	76,10	76,42	77,07	77,22	77,58	77,79	77,90	78,14	78,45
Femmes	81,23	81,12	81,33	81,43	81,80	81,76	81,82	82,39	82,46	82,82	82,88	82,98	83,12	83,27
Écart d'espérance de vie à la naissance entre femmes et hommes	+6,11	+5,86	+5,97	+5,92	+5,86	+5,66	+5,40	+5,32	+5,24	+5,24	+5,09	+5,08	+4,98	+4,82
<b>Région wallonne</b>														
Total	76,01	76,20	76,43	76,50	76,67	76,81	76,90	77,54	77,57	77,91	77,99	78,04	78,40	78,52
Hommes	72,53	72,65	72,72	72,91	73,11	73,31	73,46	74,02	74,23	74,59	74,82	74,75	75,44	75,45
Femmes	79,38	79,66	80,10	80,03	80,16	80,25	80,26	80,98	80,82	81,14	81,05	81,26	81,24	81,48
Écart d'espérance de vie à la naissance entre femmes et hommes	+6,85	+7,01	+7,38	+7,12	+7,05	+6,94	+6,80	+6,96	+6,59	+6,55	+6,23	+6,51	+5,80	+6,03

Seion les tables de mortalité annuelles. Sur base des chiffres du Registre National.

Source : [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces\\_mort\\_esp\\_vie/tables/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces_mort_esp_vie/tables/)



20.241.793



